

**PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE  
DE FEMMES DANS LES POSTES DE GESTION DES MILIEUX  
DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004**

**Au sommet avec les femmes !**

**Conclusions et résumé**

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	3
Comment le projet SNS a débuté .....	5
Rapports.....	10
En Suède, le quart des gestionnaires sont des femmes!.....	12
Pourtant, la Suède a 10 ans de retard sur les États-Unis .....	15
Le «plafond de verre» économique.....	15
Qu'est-ce qui détermine l'éducation et les choix de carrière?.....	17
Entrevue détaillées.....	17
Comment femmes et hommes atteignent le sommet ?.....	18
Incompatibilité des idées.....	19
L'image dans les médias.....	21
Les conseils d'administration de direction .....	22
Les responsabilités parentales et le travail domestique.....	23
Les tâches domestiques .....	25
Un projet qui a eu des impacts.....	29
Une question de pouvoir ou de compétence?.....	32
Le suivi du projet.....	36
Entreprises .....	36
Organismes .....	37
Gouvernement et parlement .....	37
Femmes .....	38
Hommes .....	38
ANNEXES.....	39
2001 .....	39
2002 .....	39
2003: .....	40
2004 .....	43
L'impact dans les médias.....	44
Articles traitant du projet .....	44
Articles écrits par des leaders ou commentaires .....	44
Autres articles, entrevues, etc.....	44
TV, radio et agences de nouvelles.....	44
Organismes et personnes ayant participé au projet.....	45
SNS-Le Centre d'étude suédois en études commerciales et politiques est un réseau indépendant de leaders siégeant dans les instances décisionnelles publiques et privées et qui partagent leur désir de participer au développement économique et social de la Suède. Le but du réseau est d'améliorer les connaissances servant à la prise de décision rationnelle, pour ce qui est des dossiers économiques et sociaux prioritaires, en faisant la promotion de la recherche en sciences sociales et en stimulant le débat public.	

### **SNS–Center for Business and Policy Studies**

Sköldungagatan 1-2

Box 5629, SE-114 86 Stockholm

Téléphone: +46 8 507 025 00 Télécopieur: +46 8 507 025 15

Courriel: [info@sns.se](mailto:info@sns.se) Site Internet: [www.sns.se](http://www.sns.se)

Traduit du suédois à l'anglais: Timothy Chamberlain

Traduit de l'anglais au français : Kim Cornelissen

Couverture : Patrik Sundström Original: West Studios AB

Impression: Blomberg & Jansson Offsettryck AB, Bromma

## Introduction

Le projet SNS visant à augmenter le nombre de femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie a été implanté au début de 2001 afin de réagir au rythme remarquablement lent de progression des femmes dans les postes de gestion.

La recette élaborée par le groupe de travail du projet, dirigé par Lars H. Thunell, CEO de SEB, consistait à acquérir davantage de connaissances de la problématique, d'impliquer les gens et de réaliser des actions pratiques. Des projets de recherche ont été initiés, des ateliers de travail et des rencontres avec des politiciennes et politiciens, des « chasseurs de tête » et des propriétaires d'institution ont été tenues, des journées de travail ont été organisées et des articles de journaux ont également été rédigés.

Prendre personnellement la responsabilité - comme l'ont fait les membres du groupe de travail, Lars H. Thunell, Carl Bennet, Lilian Fossum, Leif Johansson, Per E. Larsson, Marianne Nivert, Anders Nyrén, Caroline Sundewall et Marcus Wallenberg – impliquait un risque calculé. Contrairement à beaucoup d'autres projets SNS orientés sur les politiques, les recommandations émises par le groupe s'adressent d'abord aux gens du même milieu. En s'impliquant personnellement, ces gens s'exposaient à l'examen minutieux et à la critique tout en mettant au défi leurs collègues de la communauté des affaires. Le projet sous-entendait donc beaucoup plus que de demander simplement au monde politique, à la société, ou à tout autre acteur social, de faire quelque chose.

Le groupe de travail a bénéficié de l'assistance d'un groupe de référence composé de six jeunes leaders en affaire. Présidé par Emanuela Pedrocco, Oskar Bjursten, Eva Fröberg, Fredrik Hillelson, Paula Lindgren et Jonas Norlander ont mis de la pression au groupe de travail, en les mettant au défi d'aller toujours un peu plus loin.

Les groupes de travail et de référence ont collaboré avec plusieurs gens de recherche. Qui sont ces personnes et quelles sont leurs conclusions? Les réponses se trouvent tout au long de ce rapport final, qui résume le projet. Aujourd'hui, trois ans après le début du projet, il est possible de voir des résultats tangibles sous forme d'une amélioration des connaissances, d'un débat plus présent dans les médias, de discussions plus pointues dans les conseils d'administration et auprès des gens qui ont le pouvoir de faire des promotions, des contacts plus étroits avec les politiciennes et politiciens responsables, ainsi qu'une plus grande sensibilisation des « chasseurs de tête » et des gestionnaires de ressources humaines. Même si, en terme statistique, les grands changements ne seront vraiment perceptibles que dans les années à venir, il est déjà visible que la proportion de femmes gestionnaires ou dans les conseils d'administration a augmenté. Dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse, le pourcentage de femmes est passé de 6,1 % en 2002 à 14,6 % en 2004. Durant la même période, la proportion de femmes gestionnaires de l'ensemble des entreprises est passée de 26 % à 31 %.

Ce document, réalisé en grande partie par le journaliste et auteur Ronald Fagerfjäll, donne un aperçu global du *projet SNS visant à augmenter le nombre de femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie* ainsi que les résultats principaux qui en ont découlé. Pour celles et ceux qui désirent en savoir davantage, nous recommandons la série de livres sur le sujet.

4 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES  
DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004

Le projet a reçu le soutien financier des entreprises représentées dans le groupe de travail, ainsi que quelque 30 autres entreprises et institutions, de même que le conseil ESF du comté de Stockholm (voir également la liste, page 44). Enfin, il est possible de trouver davantage d'information sur le site Internet de SNS à l'adresse : [www.sns.se](http://www.sns.se)

Stockholm, juillet 2004

*Johanna Laurin*, Responsable du projet, SNS

## Comment le projet SNS a débuté

C'est suite à un article de la série *Brännpunkt (Focus)* du quotidien *Svenska Dagbladet* de novembre 2000 que le projet *visant à augmenter le nombre de femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie* a pris naissance. Les auteurs de l'article, se référant à une étude antérieure de SNS, ont posé un défi à ce réseau. Alors leader de SNS, Hans Tson Söderström a demandé au CEO de SEB, Lars H. Thunell, s'il était intéressé à diriger le projet, ce qu'il a accepté. Thunell a alors recruté le groupe de travail, composé de leaders d'affaires et membres de conseils d'administration professionnels. Ce groupe de travail, composé de six hommes et trois femmes, a sélectionné par la suite un groupe de gestionnaires relativement jeunes, de niveau intermédiaire, trois hommes et trois femmes (voir la liste des entreprises et personnes impliquées, p. 30).

Le projet, qui s'est terminé au printemps 2004, se distingue des autres projets de recherche traitant de l'égalité femmes-hommes:

- Il y avait communication directe avec les gens responsables au sommet qui, dans leur activités quotidiennes, ont l'opportunité et le pouvoir de prendre les décisions ayant une influence déterminante sur le développement de l'entreprise.
- Le fait qu'il y ait eu des contacts étroits avec les gens de recherche, de la communauté des affaires et du monde de la politique, il a été possible d'initier une recherche permettant de développer une base de discussions dans le milieu des affaires et entre les gens d'affaires et le gouvernement.
- Les gens impliqués dans le projet SNS sont des hommes et des femmes. Ce sont souvent les femmes qui dirigent les projets en égalité des genres mais dans ce cas-ci, un nombre inhabituel d'hommes se sont impliqués.

SNS travaille depuis les années '60 sur la question de l'égalité femmes-hommes, depuis la publication, en 1962, de *Kvinnors liv och arbete (La vie et le travail des femmes)*, un livre qui a beaucoup attiré l'attention et mené à l'étude de suivi, 30 ans plus tard. En 1999, SNS a organisé une conférence intitulée "Le pouvoir des femmes dans les affaires et l'industrie".

Toutefois, étant donné la présence des groupes de travail et de référence, ce nouveau projet sous-entendait un niveau d'activité considérablement plus élevé. Chacun des groupes a tenu près de quinze rencontres de discussion et ont commandé une douzaine de projets de d'études et de recherche spécifiques. Ils ont rencontré des agences de recrutement, réalisé des questionnaires pour les réseaux de femmes, rencontré des gens représentant le gouvernement, réalisé une série de rencontres de travail et écrit eux-mêmes des articles afin de nourrir le débat public. Les membres de ces deux groupes ont également essayé de montrer l'exemple en initiant des projets dans leurs entreprises respectives.

## 6 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004



Qui s'oppose aux quotas dans les conseils d'administration des compagnies cotées en bourse ? Voyez les mains levées à dîner séminaire du 22 novembre 2002.

### LES ACTIVITÉS

La liste détaillée des activités est incluse à l'annexe de la page 37. En étudiant la liste de participation au fil des événements, on remarque que l'intérêt augmente avec le temps.

La première rencontre importante a eu lieu en mai 2002 et 42 personnes y ont assisté. À la fin de 2002, le nombre de personnes ayant participé aux trois séminaires avait augmenté entre 60 et 75. En mars 2003, la rencontre avait attiré 129 personnes alors que près de 300 personnes ont accepté l'invitation de la grande conférence de fin de projet de janvier 2004. Impossible de ne pas avoir l'impression que l'intérêt des gens augmentait, et plus spécifiquement en ce qui a trait aux femmes gestionnaires, qui se sont impliquées davantage avec le temps. Le nombre d'hommes a également augmenté, mais de façon moindre. Ils composaient rarement plus du tiers de l'auditoire. Toutefois, même cela était encourageant. Après tout, avant ce projet, les hommes avaient été complètement absents du débat de l'égalité hommes-femmes.

L'intérêt démontré par les médias a suivi la même courbe. En 2002 et 2003, de façon typique, à peu près dix journalistes ont assisté aux premières rencontres auxquelles les journalistes pouvaient assister. À la rencontre d'ouverture, en mars 2003, le nombre de journalistes était de 15 et 40 journalistes assistaient à la rencontre du début 2004. De façon générale, il y avait moins d'hommes journalistes que dans l'auditoire.

Une rencontre avec les "chasseurs de tête" a été organisée en mars 2002 et une autre rencontre avec des investisseurs financiers en décembre de la même année. Ces rencontres ont eu un grand impact sur le cheminement du projet, puisque les « chasseurs de tête » ont témoigné du manque de candidates et d'une tendance des femmes qui pourraient devenir potentiellement des gestionnaires à disparaître de la scène pour des raisons parentales. Les investisseurs financiers ont mis l'accent sur l'importance de se sortir de l'inertie actuelle. Les "chasseurs de tête" sont des consultantes et consultants qui agissent selon la demande et les spécifications des gestionnaires des entreprises. Peuvent-ils influencer le développement? Celles et ceux

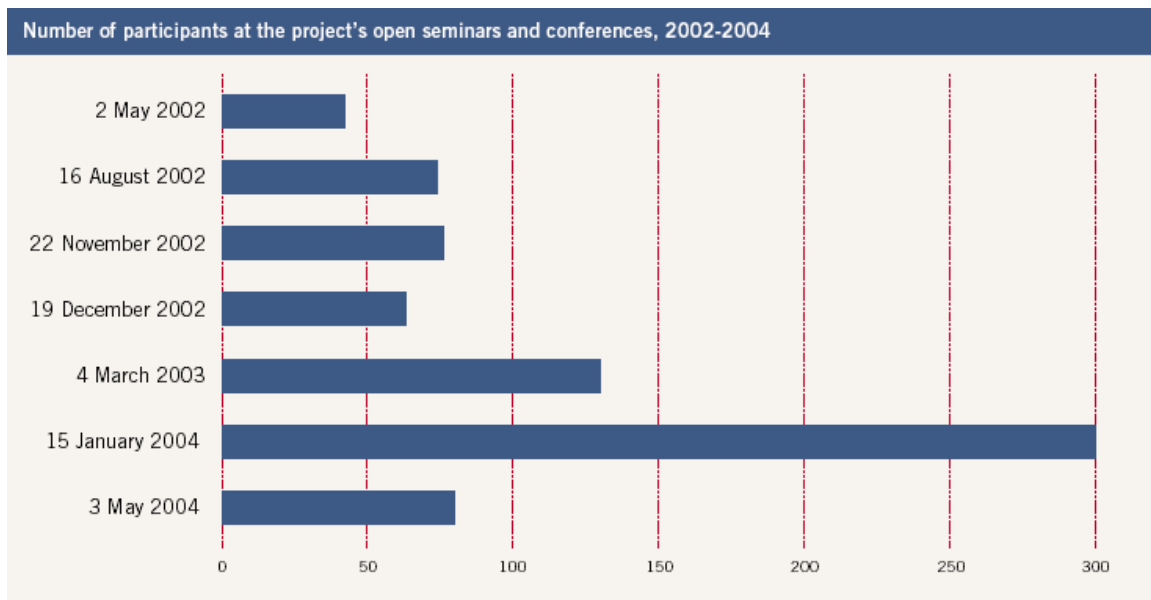
7 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES  
DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004

qui ont participé à la rencontre croyaient que oui, en incluant toujours une femme comme option et en surprenant leurs clientèle par la présentation de candidates inhabituelles. Il est possible de rechercher des femmes en début de carrière afin de choisir celles qui ont un « potentiel élevé ».



PHOTO: CLAES LÖFGREN

Pernilla Petrelius Karlberg, Stockholm School of Economics, et Peggy Bruzelius, membre professionnel des conseils d'administration, discutent le rôle et le pouvoir des conseils d'administration et de comité de promotion, le 22 novembre 2002.



Participation aux séminaires et conférences 2002-2004

The SNS Project for More Women in Management Posts in Business and Industry formally came to an end with a major conference on 15 January 2004. However, work will go on during the three-year period 2004-2006.

One component will be an annual follow-up in the form of a survey of the proportion of managers who are women, another will be a trend barometer to be presented each year. After this time period, hopefully the presence of a greater proportion of women in top management posts in Swedish business and industry will have reduced the need to address the issue.

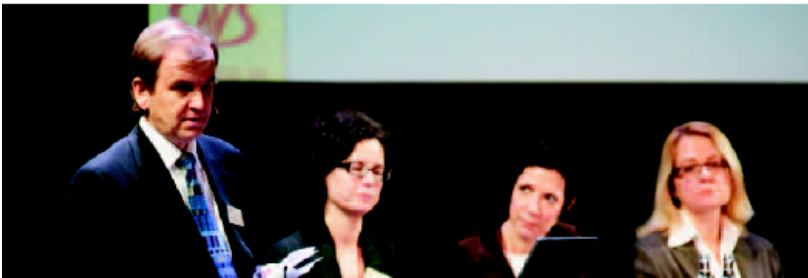


PHOTO: STIG-GÖRAN NILSSON



Johanna Laurin, Project Manager at SNS, and Lars H. Thunell, CEO of SEB and chairman of the working group, introduce the conference rounding off the project, 15 January 2004.

Lilian Fossum, Electrolux, Carl Bennet, Getinge, Elanders, etc., and Marcus Wallenberg, Investor, all of them members of the project's working group, sum up their work at the concluding conference.



Presentation of research findings: Ronald Fagerfjäll, journalist and author, Heléne Thomsson and Ylva Elvin-Nowak, Transferens, and Monica Renstig, Women's Business Research Institute.

(photo de gauche): Johanna Laurin, Responsable du projet chez SNS, et Lars H. Thunell, CEO de SEB et président du groupe de travail, ouvrent la conférence de clôture, le 15 janvier 2004.

(photo de droite) Lilian Fossum, Electrolux, Carl Bennet, Getinge, Elanders, etc., et Marcus Wallenberg, investisseur, toutes et tous membres du groupe de travail, résument leur travail dans le cours de ce projet.

(photo du bas) Présentation de la recherche: Ronald Fagerfjäll, journaliste et auteur, Heléne Thomsson et Ylva Elvin-Nowak, Transferens, ainsi que Monica Renstig, Institut de recherche féministe en affaires (Women's Business Research Institute).

**Le projet SNS visant à augmenter le nombre de femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie a pris fin officiellement avec une grande conférence, le 15 janvier 2004. Toutefois, le travail continuera pour une autre période, soit de 2004-2006. L'un des aspects sera un suivi annuel sous forme de sondage sur le pourcentage de femmes gestionnaires et un autre sera un baromètre des tendances annuelles. Une fois ce second cycle terminé, il est à espérer que la présence d'une plus grande proportion de femmes gestionnaires de haut niveau dans les milieux des affaires et de l'industrie réduira le besoin de se pencher sur cette question.**

9 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES  
DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004



PHOTO: STIG-GÖRAN NILSSON

Une rencontre avec des gens des milieux d'affaires, de recherche et de politique: Caroline Sundewall, membre professionnel des conseils d'administration, Magnus Henrekson, professeur au Stockholm School of Economics, Mona Sahlin, ministre responsable de l'égalité des genres et, représentant les propriétaires d'entreprises, Staffan Grefbäck (pour Alecta Kapitalförvaltning) et Cecilia Lager (pour SEB Fonder).

## Rapports

**Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv** (Les femmes gestionnaires dans les milieux de l'industrie et des affaires en Suède: l'image dans les médias) de *Maria Edström*, journaliste et étudiante au doctorat, au département de journalisme et de communication de masse, Université Göteborg.

**Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter** (Recrutement dans les conseils de direction. Procédures de nomination et composition des conseils d'administration, plus spécifiquement la place des femmes et les opportunités) de *Pernilla Petrelius*, étudiante au doctorat à l'Institut de recherches en économie, Stockholm School of Economics, et *Sven-Erik Sjöstrand*, professeur au Stockholm School of Economics.

**Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3 000 nya kvinnliga toppchefer** (Briser le plafond de verre! Un guide pratique pour soutenir le milieu des affaires dans le recrutement de 3 000 femmes comme nouvelles gestionnaires de haut niveau) de *Ronald Fagerfjäll*, journaliste et auteur.

**Kvinnliga chefer i näringslivet. Så här ser det ut!** (Les femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et l'industrie. De la façon dont ça se passe!) de *Monica Renstig*, économiste, journaliste et fondatrice de l'institut de recherche féministe en affaires (Women's Business Research Institute).

**Kvinnor i koncernstyrelser. Nomineringsdiskussioner och beslut 2003** (Femmes dans les conseils d'administration. Discussions traitant de promotion et décisions en 2003) de *Pernilla Petrelius Karlberg*, étudiante au doctorat à l'Institut de recherche en économie, Stockholm School of Economics.

**Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verklighet i näringslivet** (Femmes, hommes et carrières. Perceptions et réalités dans le milieu des affaires) de *Anita Göransson*, historienne en économie et professeure de l'histoire des femmes, université de Göteborg.

**Villkor för kvinnor i karriären. En internationell jämförelse** (Les conditions de carrières pour les femmes. Une comparaison internationale) de *Anna Dreber*, étudiante en économie, Université de Stockholm et *Björn Wallace*, étudiant en économie, Stockholm School of Economics.

**Att ha kul och visa vad man går för. Kvinnors och mäns karriärberättelser** (S'amuser et démontrer ce dont l'on est capable. Récits de carrières racontées par des femmes et des hommes) par *Ylva Elvin-Nowak* et *Heléne Thomsson*, détentrices de doctorat en psychologie, auparavant au département de psychologie, de l'université de Stockholm, et fondatrices de l'entreprise de formation Transferens.

**Balans på toppen. Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning** (L'équilibre au sommet. Les avantages d'une représentation plus

11 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES  
DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004

équitable dans les postes de gestion des milieux des affaires et de l'industrie.) d'Anne D. Boschini, docteure, département d'économie, université de Stockholm.

**Vägar till ökad jämställdhet i svenskt näringsliv** (Les chemins vers une plus grande égalité femmes-hommes dans les milieux des affaires et de l'industrie en Suède) de Magnus Henrekson, professeur au Stockholm School of Economics.

*Puisque, inévitablement, il y a un chevauchement considérable dans les projets de cette nature, nous avons choisi de mettre en lumière de quelques sections de différentes études, et ce, en fonction des thématiques étudiées. Les citations n'ont pas pour intention d'offrir un portrait complet ni de mettre l'évaluation mais plutôt d'encourager une lecture plus approfondie dans les documents source, qui peuvent tous être commandés au SNS (en suédois). C'est pourquoi les sections suivantes contiennent des pistes de réflexion tirées de la très grande quantité de données et de résultats issus des nombreuses études, de même qu'un court sondage sous forme de questionnaire afin de déterminer que le projet a permis de mettre à jour. Une liste de mesures faites des principaux points et détails se trouvent en fin du rapport. Il nous a semblé logique de débiter avec l'étude statistique de Monica Renstig puisque celle-ci dresse un portrait de la situation d'où le débat est issu. Tel que démontré, la situation n'est pas si désespérée que prévue.*

## En Suède, le quart des gestionnaires sont des femmes!

«Il est vraiment très encourageant de constater qu'il y a eu une telle amélioration depuis 10 ans, de voir que le nombre de femmes gestionnaires est passé de 9 % à 26 %, pour ce qui est des entreprises dans leur ensemble et a atteint 31 % dans les compagnies cotées en bourse » C'est ce qu'écrivait Monica Renstig dans son premier rapport SNS report, *Kvinnliga chefer i näringslivet (les femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie)*. Il s'agissait d'une étude de suivi du rapport statistique produit par Statistique Suède en 1992 et intitulé *Man är chef («Le» gestionnaire)*. Les nouvelles données datent de 2002. Mais le fait que le développement qu'elle décrivait venait de juste débiter devint évident à la publication du rapport suivant, au printemps 2004. Uniquement en deux ans, les chiffres de toutes les entreprises privées avaient grimpé de 6 %, soit de 26 à 32 %. Ce qui signifie que seulement 8 % est encore nécessaire afin d'atteindre une proportion de 40 %, qui est le niveau généralement considéré pour définir l'égalité entre les femmes et les hommes. Ce niveau sera-t-il atteint en 2007 ou 2008? Il semble qu'il y a tout lieu d'être optimiste.

Dans les deux suivis du rapport de Statistique Suède, Monica Renstig (et ses collègues Roken Cilgin et Anna Renström) ont utilisé des statistiques de Micromediabanken, une base de données de marketing qui, selon plusieurs aspects, est plus appropriée pour ce type de recherche que les bases de données de Statistique Suède. Ces deux bases de données font état à peu près du même nombre de femmes gestionnaires, mais la base de données des affaires détaille de façon plus précises les postes que ces femmes occupent. Dans son rapport, Monica Renstig mentionne que la proportion de femmes gestionnaires de tous les secteurs des affaires en Suède a augmenté plus rapidement que prévu, sur une période de 10 ans. Voici comment la situation a changé dans diverses industries, en ordre décroissant. Certaines industries n'étaient pas incluses dans les premières années.

**Pourcentage de femmes gestionnaires dans divers secteurs**  
Toutes les entreprises cotées en bourse ayant plus d'unE employéE

SECTEUR	1990	2002	2004
Hôtel/restauration			51
Commerce de détail	16	37	48
Loisirs/medias			42
Secteur financier	10	33	38
Services/immobilier	11	29	33
Construction	3	20	31
Télécommunications			30
Commerce de gros	11	23	28
Transport			26
Manufacture	7	20	25

Quelle est l'industrie qui s'est la plus démarquée en terme d'égalité entre les femmes et les hommes ? Il serait facile de conclure qu'il s'agit du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, le commerce de détail ainsi que loisirs/média. Dans ces secteurs, l'égalité femmes-hommes en gestion est déjà atteinte, du moins à tous les niveaux sauf un. Les industries qui sont le moins avancées dans la démarche vers l'égalité sont celles où

13 PROJET SNS VISANT À AUGMENTER LE NOMBRE DE FEMMES GESTIONNAIRES  
DANS LES MILIEUX DES AFFAIRES ET DE L'INDUSTRIE 2001-2004

travaillent les hommes, telles que la construction, le secteur du transport et les industries manufacturières en général. Mais est-ce la façon dont on devrait regarder les données? Après tout, il y a seulement 8 % de femmes employées dans l'industrie de la construction et pourtant, celles-ci occupent 31 % de tous les postes de gestion. Plus vous montez dans le milieu de la construction, et plus il y a des femmes. C'est la même chose dans l'industrie manufacturière, où il y a relativement plus de femmes en gestion que sur le "plancher".

Vu selon cet angle, la situation dans les industries "féminines" n'est pas si performante. Dans l'industrie du commerce de détail, les femmes comblent 65 % de tous les emplois mais « seulement » 48 % des postes de gestion. Les secteurs bancaires et de l'assurance, des secteurs "féminins", n'ont définitivement pas une proportion de femmes gestionnaires qui soient de niveau avec le pourcentage d'emplois occupés par des femmes. Ces exemples illustrent que l'égalité femmes-hommes est un concept relatif. On peut difficilement comparer les secteurs d'industrie dits «féminins» (qui incluent également le secteur des services publics) et les secteurs d'industries occupés principalement par des hommes en utilisant les mêmes critères. Il est déraisonnable de faire les mêmes demandes pour tous les types d'entreprises, tels que tend à le faire le monde politique. Quels postes de gestion sont plus «féminins» et quels sont plus «masculins»? Une autre comparaison a permis d'analyser divers postes, d'après les données statistiques de Micro-mediabanken. Il semble que le poste de gestion hôtelière soit devenu un emploi « féminin » – pas moins de 68 % de ces gestionnaires sont des femmes.



Birgitta Johansson-Hedberg, one of very few women managing directors of listed companies in Sweden – until she resigned from the position of CEO of Föreningssparbanken at the beginning of 2004.

Birgitta Johansson-Hedberg était l'une des seules femmes gestionnaire de direction des entreprises suédoises cotées en bourse jusqu'à ce qu'elle démissionne de son poste de PDG CEO de Föreningssparbanken au début de 2004.

Et, en gestion financière, une rencontre avec une personne en gestion financière signifie souvent une femme. Avec plus de 17 000 femmes en gestion financière en Suède, les femmes occupent plus de 40 % de tous ces postes ! Le chiffre est moins élevé pour les poste en gestion des ressources humaines – 27 % de toutes les entreprises étudiées,

ce qui signifie que près de 10 000 femmes ont le titre de gestionnaire de ressources humaines. Le modèle semble être au moins aussi intéressant dans des postes où les femmes ne se retrouvent pas en aussi grand nombre. Les chiffres sont toutefois vraiment faibles lorsque l'on parle de postes de gestionnaires techniques d'un type ou d'un autre, des gestionnaires de production, où l'on ne retrouve que 9 % de femmes, et aussi peu que 2 % de femmes gestionnaires en design technique, ce qui est quasiment non mesurable. Et lorsque l'on parle de postes tels que la direction des finances, de division ou de gestion, la situation s'améliore mais il ne s'agit encore que d'à peu près une femme pour neuf hommes. Les femmes sont mieux représentées dans les entreprises cotées en bourse. Elles sont légèrement majoritaires comme gestionnaires au niveau local (55 %) alors qu'elles occupent 50 % des postes de gestion des ressources humaines et de direction de division. 42 % des postes de gestion de l'information sont occupés par des femmes et 30 % de femmes sont gestionnaires des ventes. Mais un très faible 2 % de femmes occupent des postes de direction de la gestion et seulement 6 % des postes de gestionnaire de direction (PDG). Seule une femme pour neuf hommes est gestionnaire technique, de recherche ou de production.

Monica Renstig a également tenté de quantifier la proportion de femmes gestionnaires possédant un pouvoir "réel" dans l'industrie et les affaires, en analysant le nombre de femmes dans les équipes de gestion des entreprises cotées en bourse. Les données sont tirées des rapports annuels des entreprises. Elle note qu'il y a également des changements majeurs, mais à un niveau inférieur. En 1990, on ne trouvait que 2 % de femmes dans les équipes de gestion des entreprises cotées en bourse – seulement 20 femmes en tout. In 2001, la proportion avait augmenté à 10,6 %, soit 178 femmes, et en 2003, 10,9% 197 femmes). Le progrès est donc lent. Toutefois, il semble clair que les femmes faisant partie des équipes de gestion des entreprises ont tendance à obtenir des postes avec plus d'influence qu'en 1990. Lors de la première étude, il y avait encore des secrétaires et des assistantes de direction que l'on incluait de façon formelle comme faisant partie des équipes de gestion. Les données démontrant la tendance à la baisse du pourcentage de femmes au fur et à mesure que l'on monte dans l'échelle - appelée "plafond de verre" aux États-Unis par la chercheuse américaine Rosabeth Moss Kanter – confirme que cette tendance existe également en Suède.

## **Pourtant, la Suède a 10 ans de retard sur les États-Unis**

Bien que le sujet du recrutement des femmes gestionnaires ait fait l'objet de débats animés en Europe et aux États-Unis depuis quelques décennies, peu de statistiques comparables sont disponibles. Toutefois, la tendance semble être la même. La proportion de femmes gestionnaires a augmenté de façon marquée des deux côtés de l'Atlantique dans les années '90. Une fois cela dit, la professeure Anita Göransson note dans son étude que les femmes sont peu représentées au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Les directrices de gestion sont rares dans les très grandes entreprises. Les statistiques disponibles ne permettent pas de faire l'hypothèse que les femmes sont mieux représentées dans les postes supérieurs des organisations publiques et privées suédoises que dans les autres pays d'Europe. Et aux niveaux inférieurs en particulier, la Suède est encore très loin de la situation aux États-Unis. Le résumé se concentre donc sur les différences entre la Suède et les États-Unis, puisque les Américaines sont rendues plus loin.

Sous plusieurs aspects, les États-Unis sont une décennie en avance, écrit la chercheuse Anne D. Boschini dans son rapport. Le quart des postes de gestion en Suède sont occupés en ce moment par des femmes. Aux États-Unis, c'est le cas depuis la fin des années '80 et de nos jours, les Américaines occupent la moitié de tous les postes de gestion.

Le problème est qu'en regardant plus attentivement la situation, on se rend compte que bien que seulement 2 % des postes de gestion au niveau supérieur soient occupés par des femmes, la situation aux États-Unis est à peu près aussi décourageante, et cela malgré le nombre plus élevé de candidates. C'est décourageant pour la Suède, parce qu'on avait l'impression que le problème de l'accès aux postes supérieurs se réglerait de lui-même automatiquement si la proportion relative des femmes et d'hommes aux paliers inférieurs devenait plus égalitaire.

### ***Le «plafond de verre» économique***

Boschini a remarqué qu'il existe un plafond de verre économique pour les Suédoises. Ce n'est pas le cas aux États-Unis, où les salaires élevés pour les postes de gestion supérieure semblent être payés également aux femmes. En Suède, les femmes semblent recevoir un meilleur soutien dans les systèmes publics financés par l'État. Aux États-Unis, elles reçoivent un meilleur soutien dans l'économie de marché et dans le secteur des affaires, puisqu'il existe un marché fonctionnel pour les services domestiques. Toutefois, les femmes occupant des postes de gestion aux États-Unis risquent davantage que les Suédoises d'avoir moins d'enfants que la moyenne de la population.

Dans leur étude, Anna Dreber et Björn Wallace, étudiante et étudiant en économie, ont tenté de comprendre les causes de ces différences. L'un des effets de la politique suédoise de l'emploi ayant eu un impact positif est la différence relativement peu élevée entre le salaire des femmes et des hommes. Malheureusement pour le modèle suédois, les effets positifs sont dus en grande partie au fait que le marché de l'emploi a été réglementé de façon à être davantage stéréotypée qu'aux États-Unis. Les femmes et les hommes ont rarement les mêmes types d'emploi et les femmes ont tendance à avoir

les emplois moins rémunérés. Par contraste, aux États-Unis, les femmes ont fait une progression partout, ce qui a entraîné une diminution totale de l'écart des salaires. Pendant ce temps, dans les pays scandinaves, il semble y avoir eu peu de changement et de fait, en Suède, la différence entre les salaires des femmes et des hommes s'est élargie dans les années '90.

Il est certain qu'en raison de la réglementation des marchés et des ententes, qui ont donné des «pires salaires élevés» et des «meilleurs salaires peu élevés» qu'aux États-Unis, et cela de façon relative, la différence est tout de même moins élevée en Suède. Mais si nous étudions le haut de la pyramide des salaires, la différence entre les salaires des femmes et des hommes est plus petite aux États-Unis qu'en Suède.

Dans son livre, le professeur Magnus Henrekson mentionne que c'est la réglementation américaine sur l'égalité des chances qui a enclenché les changements, à la fin des années '70. L'élargissement du secteur public et de l'État-providence en Suède a peu encouragé la tendance vers une meilleure division du pouvoir entre les femmes et les hommes dans les milieux des affaires et de l'industrie. Cependant, dans le secteur public, Henrekson mentionne que ce changement a entravé les initiatives d'entrepreneuriat chez les femmes. Dans des secteurs d'activité tels que les écoles «junior», les centres familiaux, de la petite enfance et pour personnes âgées, on retrouve l'entreprise privée dans une proportion de 4 à 12 %. Le potentiel d'entrepreneuriat dans ces secteurs est très élevé, et l'écart des salaires peut varier grandement. Les études américaines le situent à environ 1,6 %, ce qui signifie que si les salaires augmentent de 10 %, les gens sont prêts à dépenser 16 % de plus pour ces soins. L'absence de croissance dans le secteur des soins en Suède est probablement dû à la façon dont celui-ci est financé. L'incapacité du secteur à s'élargir est particulièrement contraignant pour les femmes, qui sont sur représentées dans l'industrie des soins.

## **Qu'est-ce qui détermine l'éducation et les choix de carrière?**

La plupart des femmes et des hommes qui occupent les postes supérieurs en gestion sont très scolarisés, et les femmes le sont davantage que les hommes, toute proportion gardée. D'après l'étude d' Anita Göransson, plus de la moitié des femmes occupant ces postes avaient des diplômes du Stockholm School of Economics. Les femmes représentent depuis longtemps 30 % des diplômés et, depuis la dernière décennie, la distribution femmes-hommes est devenue encore davantage paritaire. Par contre, les femmes sont encore peu représentées en génie.

Göransson remarque que le milieu social joue un rôle dans le choix d'études et de carrière. En tant que groupe, une proportion inhabituelle de gestionnaires en affaires ont été élevés par une mère à la maison, mais plus de mères de femmes gestionnaires que d'hommes gestionnaires avaient des responsabilités de gestion dans leur vie professionnelle, et ont ainsi constitué des modèles.

En Suède, il y a concentration de l'intérêt envers un petit nombre d'institutions d'éducation supérieure. La plupart des leaders en affaires ont des diplômes d'une école commerciale (School of Economics) ou d'une institution importante en génie. Anna Dreber et Björn Wallace mentionnent que, pour dans bien d'autres aspects, le système d'éducation suédois est plutôt anti-élitiste.

Dans d'autres pays, les femmes visant les emplois de haut calibre peuvent choisir les sciences humaines d'une université d'élite, dans un système d'éducation qui offre davantage de diplômes tout au long du cheminement universitaire. En dépit du fait qu'elles ont un profil de scolarité plus général, elles peuvent offrir à la firme qui les emploie un curriculum de réussite que l'on ne retrouve pas chez les Suédoises avec des diplômes semblables. Elles peuvent également prendre un cours de gestion plus avancé après leur premier diplôme.

### ***Entrevue détaillées***

Les chercheuses Ylva Elvin-Nowak et Heléne Thomsson ont choisi une approche différente et réalisé des entrevues détaillées avec douze femmes et hommes. Deux groupes de discussion (focus groups) avec des expériences semblables ont également permis d'évaluer les résultats des entrevues. Parmi les gens qui ont été interviewés, on retrouve des femmes et des hommes qui ont abandonné leur carrière. Les personnes interrogées ont été invitées à parler de leur propre expérience et à offrir leurs propres réflexions, ainsi que leurs intentions et leur opinion concernant leur carrière personnelle.

Les deux chercheuses se sont concentrées sur les gestionnaires possédant des diplômes du Stockholm School of Economics ou de l'Institut royal de technologie de Stockholm. Même à cette étape, certains contrastes apparaissent. Alors que les étudiantes et étudiants en économie s'intéressaient davantage à acquérir des connaissances de base plus variées et peu concentrées, les étudiantes et étudiants en génie tendaient à préférer approfondir un sujet d'intérêt précis. On peut difficilement alors expliquer de façon logique comment des cheminements universitaires si spécifiques et si différents peuvent être considérés comme étant aussi intéressants pour

recruter des gestionnaires. Il s'agit moins d'une question de contenu de formation qu'une impression d'éducation d'élite.

Parmi les gens interviewés, le choix d'étude était souvent relié à l'idée paternelle sur la nature d'une bonne formation. Les mères avaient rarement eu impact sur le choix des études. Les femmes gestionnaires ont donc dû se démarquer du modèle féminin de leur mère. Elles ont dû se construire une identité féminine basée sur des prémisses différentes de celles qui s'adressaient à la génération précédente.

Il existe peu de femmes dans les postes supérieurs de gestion qui ont eu des mères ou d'autres femmes qui auraient pu leur servir de modèle à la fois comme femmes et gestionnaires de haut niveau. La plupart des femmes actuelles réussissent davantage leur vie professionnelle que leurs mères. À un niveau psychologique profond, cela signifie peut-être que plusieurs femmes se sentent davantage à l'aise dans les niveaux inférieurs, tout comme les hommes se sentent peu adéquats, pour ce qui est des activités parentales. Cela a pour conséquence que les femmes de haut calibre tendent à s'identifier aux hommes, une stratégie qui est nécessaire pour celles qui veulent atteindre les postes supérieurs, puisque leur degré de féminité est liée à des niveaux inférieurs d'ambition professionnelle. Cela nous amène à la question de la carrière en tant que tel.



Helène Thomsson



Ylva Elvin-Nowak

PHOTO: ROLF ADLERCREUTZ

## Comment femmes et hommes atteignent le sommet ?

Une étude récente a démontré que 25 % du groupe de gestionnaires de moins de 35 ans et oeuvrant dans les milieux des affaires et de l'industrie sont des femmes, mais que le nombre descend à 15 % dans la section des 50-64 ans. La proportion augmente donc de génération en génération, mais il est possible que le processus d'élimination débute après l'âge de 35 ans.

Pour parvenir au sommet d'une entreprise, qu'est-ce qui est important ? D'après de nombreux questionnaires remplis par des femmes et des hommes, être un homme est clairement un avantage.

Dans son étude *Ledarskap i förändring (leadership en mouvement)*, présentée en 2001 par Anita Göransson de l'université de Göteborg, on remarque une constante où les

hommes atteignent à un premier poste de gestion avant les femmes, autour de 31 ans. Les femmes atteignent un tel poste lorsqu'elles ont en moyenne 38 ans.

Par contre, les femmes de l'étude ont cheminé plus rapidement vers le sommet que les hommes, puisqu'à 46-48, elles rejoignent les hommes. Plusieurs d'entre elles se sont fait offrir des postes de gestionnaire principal, sans avoir eu à travailler elles-mêmes pour l'obtenir. La plupart des postes de direction de gestion et des gens siégeant dans les conseils d'administration – plus de 60 % - ont fait carrière dans le même secteur des affaires. Près de la moitié de ces gens ont toujours travaillé dans la même entreprise ou dans le même groupe.

Les gestionnaires d'entreprises ont obtenu des postes de plus en plus importants, et ce, jusqu'au poste de direction de la gestion (promotion à la verticale), souvent dans un secteur fermé et précis où le recrutement se fait à plus ou moins à l'interne. Une fois atteint les postes de gestionnaire de direction, un changement de poste se fera alors davantage à l'horizontale, d'une entreprise à l'autre, parfois même d'un secteur industriel à l'autre.

Bien qu'il y ait sans doute des raisons culturelles qui incitent les femmes à choisir des professions telles que physiothérapeute ou enseignante, où les niveaux de hiérarchie sont moindres, Anne D. Boschini indique que ces choix sont souvent basés sur une logique rationnelle économique. Les femmes, qui s'attendent à passer davantage de temps à la maison pour effectuer du travail non rémunéré, mettent moins l'accent sur la croissance de leur salaire. Les hommes, au contraire, qui n'interrompent pas leurs carrières afin de rester à la maison avec les enfants, peuvent espérer obtenir une formation spécialisée ainsi qu'une carrière dont les bénéfices seront élevés.

Les femmes gestionnaires considèrent que plusieurs hommes éprouvent des difficultés à travailler avec leurs supérieurs, lorsque ce sont des femmes, mais cette perception est rejetée par les hommes gestionnaires des études présentées par Göransson. De plus, les femmes croient fortement que les candidatures féminines sont ignorées, mais les hommes réfutent cette affirmation. Cependant, les hommes sont d'accord avec les femmes que l'embauche de femmes n'est pas souvent un objectif prioritaire. Les femmes gestionnaires insistent davantage sur le fait que les réseaux informels sont un obstacle.

Là où les femmes et les hommes sont davantage en accord, c'est qu'il devrait y avoir davantage de programmes de mentorat mais également de services d'entretien domestique subventionnés. Les femmes et les hommes sont contre l'idée d'une journée statutaire de 6 heures de travail, mais les hommes sont beaucoup plus réfractaires à l'idée. L'idée d'une augmentation du nombre de mois de congés parentaux est vu positivement par les femmes alors que les hommes ne sont ni pour, ni contre. Les hommes tendent à approuver les mesures qui les concernent le moins.

### ***Incompatibilité des idées***

Les chercheuses Elvin-Nowak et Thomsson mettent en lumière la domination masculine tout azimut des hommes siégeant au sommet. Pour les femmes qui se trouvent au sommet, cela signifie que l'incompatibilité ressentie entre les qualités « féminines » et les notions de direction constitue de la haute voltige. Une personne « féminine » est

aisément perçue comme n'ayant pas les qualités nécessaires pour gérer. Celle-ci doit trouver un moyen d'être juste assez féminine, mentionnent les auteures.

Dans les entrevues, les hommes et les femmes ont exprimé l'opinion que leur première patronne ou patron avait eu de l'importance pour leur carrière. Le fait d'être vuE et évaluéE en termes de potentiel de performance future est la seule option pour une personne ayant gradué et qui postule un premier emploi. Le fait d'être considérée en début de carrière comme la personne adéquate, assez résistante et ferme, peut identifier celle-ci comme appartenant à la classe des gestionnaires de l'entreprise, c'est-à-dire faisant partie du groupe des gens qui pourront faire l'objet d'une offre d'emploi comme gestionnaires et leaders.

Sous bien des angles, la progression d'un premier emploi vers un autre, tout au long d'une carrière remplie de succès, semble donner l'impression de se faire naturellement, une offre d'emploi après l'autre. Les femmes et hommes, jeunes ou non, qui ont évalué les résultats de l'entrevue pensent que la faible confiance des femmes envers elles-mêmes constitue un problème dans le recrutement et dans l'avancement dans la carrière.

Les femmes qui veulent faire progresser leur carrière doivent se conformer à l'image du "brillant jeune premier". C'est une question d'avoir la bonne attitude et de l'assumer de façon proactive. Mais les femmes qui veulent se rendre au niveau de gestion senior doivent constamment démontrer qu'elles ont l'ambition et le désir que ça prend pour devenir "la jeune femme brillante". Aucun homme ne voit ainsi leur vie. Ils reçoivent de l'encouragement, des invitations et des offres. On parle ici d'un processus relativement sophistiqué dans lequel tout est constamment en mouvement, selon les auteures.

Les femmes et les hommes gestionnaires mettent l'emphase sur le fait qu'il s'agit d'une réalité difficile. À l'avenir, ce ne sera pas facile de trouver des gens qui accepteront les demandes du monde des affaires. De nos jours, les femmes et les hommes désirent davantage qu'une carrière et ne sont pas préparés à s'impliquer lorsque les enjeux sont si élevés. De nouveaux éléments s'intègrent au concept de carrière, et cela inclut la vie privée. Accéder au sommet signifie viser haut, et cela tôt en carrière. Pourquoi devrions-nous tant nous presser?

Un exemple typique? Faire la page couverture d'un média est signe évident de son importance. Peu de femmes d'affaires font la première page. Des neuf numéros de l'hebdomadaire d'affaires *Veckans Affärer* en octobre et novembre 2001, seul l'un d'entre eux affichait une femme en page couverture.



Femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie suédois:  
l'image véhiculée par les médias, de MARIA EDSTRÖM.

## L'image dans les médias

Quelle est l'image qui émerge des médias sur les carrières de femmes ? Maria Edström, étudiante au doctorat, a fait une étude sur l'image des femmes gestionnaires dans les milieux suédois des affaires et de l'industrie. Elle a étudié 34 quotidiens et autres publications populaires ou professionnelles, incluant les publications d'affaires, pour une période de deux mois, à l'automne 2001. Pendant cette période, le site Internet Ekonomi24 (appelé maintenant Affärsvärlden24) a listé 169 articles sur des femmes en position d'influence dans le milieu des affaires suédois. Il y avait en tout 186 références sur différentes personnes, des fois à plusieurs reprises. Marianne Nivert, alors à la tête de Telia, représentait 27 % de toutes les références. Mis ensemble avec les références sur Marie Ehrling, alors gestionnaire principale de direction de SAS (Deputy MD of SAS) ce pourcentage atteignait alors 40 %. Cela reflète bien sûr la très faible proportion de femmes au sommet de la hiérarchie des affaires en Suède.

Le désir de voir davantage de femmes dans les médias peut s'appuyer sur un argumentaire de traitement juste et de démocratie. Le choix éditorial, toutefois, est surtout dicté par l'intérêt de la nouvelle et la logique des médias. Selon cette logique, l'exception est plus intéressante que la règle. Les femmes gestionnaires sont encore intéressantes en termes médiatiques parce qu'elles sont une minorité. Comme le démontre l'analyse de Maria Edström au sujet du contenu des articles, le journalisme est surtout neutre et objectif. Toutefois, la façon dont les femmes sont décrites est caractérisée au moins en partie par des stéréotypes sexistes. Il y a une tendance à utiliser davantage des stéréotypes déroutants pour décrire les femmes que pour parler des hommes. L'équivalent masculin de l'expression "dame de fer" a une connotation

plus positive, avec un terme tel que "Superman"; une femme "fera le ménage" alors qu'un homme risque davantage "d'appliquer le scalpel".

La seule femme à être plus ou moins traitée comme un homme était Marianne Nivert. On la photographiait parfois du dessous, afin de renforcer l'impression de pouvoir. Les femmes sont décrites généralement comme consciencieuses et capables – des qualités qui ne sont pas nécessairement considérées comme étant positives lorsqu'il s'agit d'un homme au pouvoir.

La question demeure, à savoir pourquoi ces stéréotypes sont si fréquents en journalisme et dans la fiction. À quel point les gens sont-ils conscients de l'effet de ces stéréotypes sur l'implantation et le maintien des différences entre les femmes et les hommes, en termes de gestion?

Pour les médias, donner une couverture plus importante aux femmes est également une question de profit. Les nouvelles deviennent plus importantes en raison de leur variété. Davantage de femmes dans les journaux n'est pas seulement distrayant visuellement, cette situation entraîne également la possibilité de briser la dominance mâle dans les médias et de satisfaire le lectorat féminin. Il est en effet raisonnable de penser que les femmes qui lisent les médias ne veulent pas seulement lire des articles sur les hommes des milieux des affaires et de l'industrie. Il faudrait peut-être s'inquiéter, du moins en partie, qu'au fur et à mesure où plus de femmes pénètrent dans un secteur, les médias s'y intéressent de moins en moins. De façon optimiste, on peut penser que les médias contribuent à augmenter la visibilité des femmes dans les postes de pouvoir.

### ***Les conseils d'administration de direction***

Le débat dans les médias a beaucoup porté sur les sièges des conseils d'administration de direction. Cette situation a créé une pression qui a permis d'augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises.

L'étudiante au doctorat Pernilla Petrelius Karlberg et le professeur Sven-Erik Sjöstrand ont rédigé l'étude *Rekrytering av koncernstyrelser (Le recrutement des conseils d'administration)*. D'après leurs entrevues, rien ne semble indiquer qu'il y ait un problème, les gens interrogés exprimant plutôt une grande confiance envers l'avenir. Il est certain que les personnes interviewées mentionnaient que des changements substantiels étaient nécessaires quant à la façon de procéder dans les conseils d'administration mais que le processus d'amélioration était déjà bien implanté. Selon les personnes interviewées, l'une des expériences professionnelles prioritaires est la gestion de haut niveau.

La question, quant à savoir ce qui distingue le rôle de propriétaire de celui du rôle exécutif, a-t-elle été étudiée avec toute l'attention nécessaire? L'expérience de gestion dans une entreprise listée est sans doute pertinente et importante, mais il existe peut-être d'autres façons de procéder, peut-être même qu'il ne s'agit pas d'une expérience requise même dans la majorité des conseils d'administration. Les gens qui proviennent du milieu des gestionnaires de direction s'identifient plus naturellement avec les gestionnaires de direction de l'entreprise qu'avec tout autre type que les autres membres de conseils d'administration, ce qui pourrait, en principe, affaiblir la perspective des propriétaires.

Les chercheurs ont argumenté qu'il est possible de faire une différence entre les membres du conseil d'administration et le rôle de gestionnaire de direction. Si lors de la sélection des membres du conseil d'administration, on ne considère que l'expérience des gestionnaires de direction, cela signifiera automatiquement que la proportion de femmes sur les conseils d'administration demeurera réduite pour une longue période. Il faudra d'abord mettre en place un processus qui permettent de faciliter l'atteinte des postes orientés sur les résultats au haut de la pyramide des grandes entreprises.

SVENSKA DAGBLADET, 16 janvier 2004

### Citation



***“Rien ne pourrait être plus évident que le fait que je n’ai aucune intention de retirer une menace efficace.”***

Mona Sahlin, face à la promesse/menace répétée de renforcer les quotas, dans un débat en table ronde, à la fin du projet de SNS visant à augmenter le nombre de femmes dans les postes de gestion des milieux des affaires et de l'industrie.

## Les responsabilités parentales et le travail domestique

Dans leur vie comme adultes, les hommes occupant les postes supérieurs de gestion ont adopté un modèle de famille traditionnelle, écrit Anita Göransson. Ils se marient tous, au moins une fois. Il y a beaucoup plus de chances qu'ils se marient que leurs collègues féminines et seulement 40 % d'entre eux ont des familles dont les deux parents travaillent à temps plein. Parmi les femmes gestionnaires, la proportion est deux fois plus importante.

Les femmes occupant ces postes supérieurs de gestion ont autant d'enfants que les autres femmes – dans les pays nordiques. Dans les pays où il manque de services à la petite enfance, les femmes s'empêchent souvent d'avoir des enfants ou comptent sur des arrangements privés de garde d'enfants. Le mariage est une ressource pour les hommes mais non pour les femmes.

Lorsqu'il est question de la responsabilité des enfants, la tendance émergente dans l'étude de Ylva Elvin-Nowak's et Heléne Thomsson sur les femmes et hommes gestionnaire est également éloquent. La « tâche » de donner de l'affection et les relations interpersonnelles s'exprime en étant disponible et en s'adaptant. Et ce sont les femmes qui s'occupent beaucoup plus de cette question que les hommes.

Les hommes se sentent adéquats comme pères même s'ils ont des contacts assez limités avec leurs enfants pendant la semaine. Les hommes qui occupent des postes

supérieurs organisent leur vie passablement comme les hommes de la génération précédente.

Les pères actuels sont capables de se sentir adéquats comme parent à un niveau d'implication bien inférieur que celui que les mères considèrent adéquat.

Toutefois, les femmes interviewées ont mis clairement l'emphase sur le fait que la vie de famille n'a jamais été un obstacle à leur carrière. Plusieurs femmes ont planifié de combiner la période où elles auront des enfants avec leur carrière et celle de leurs maris. Les femmes qui ont engagé des gens au pair mentionnent prudemment qu'elles ne l'ont fait que lorsque c'était strictement nécessaire. Laisser une étrangère s'occuper des enfants est problématique en terme psychologique. Déléguer la responsabilité de l'amour et des relations constitue une question fort différente que de déléguer la responsabilité de faire nettoyer la maison ou l'auto par une personne étrangère. Aucun des hommes interviewés n'a délégué du travail de relations humaines à d'autres que la mère de leurs enfants.

Il y a un conflit entre l'image culturellement établie du rôle maternel et l'image associée au leadership, à la carrière et à la compétence. Le rôle maternel peut confirmer la féminité mais non nécessairement la compétence. Plusieurs femmes dans des postes de haute direction décident de ne pas avoir d'enfants ni de familles mais cela ne semble pas non être la solution optimale. Les personnes plus âgées qui participaient aux groupes de discussion (focus groups) ont mentionné qu'il existe des éléments permettant de démontrer que les femmes n'optent pas en faveur d'une carrière en gestion intensive une fois qu'elles ont des enfants.

Les personnes plus âgées des groupes de discussion (focus groups) ont également remis en question l'opinion des femmes et des hommes interviewés qu'il est tout à fait correct d'avoir à la fois une famille et une carrière exigeante en même temps. Correct pour qui, se demandent-ils, en faisant remarquer que c'est seulement la prochaine génération qui pourra constater si c'était correct ou non pour les enfants.

La tendance à considérer la famille comme un obstacle relativement marginal doit être interprétée en se rappelant que les femmes interviewées avaient déjà fait le choix de se consacrer à leur carrière. Les entrevues avec des femmes ayant choisi de rejeter des carrières en raison des demandes familiales tendent à produire une image plus diversifiée.

Les "chasseurs de tête" qui ont participé à la discussion chez SNS en avril 2002 ont mis l'emphase sur le problème de la période où les enfants sont élevés. Les procès-verbaux de la rencontre contiennent l'information suivante : *"Les femmes qui sont entrées sur le marché du travail dans les années '80 semblent avoir disparu quelque part dans le système. Il y a probablement une limite, entre 35 et 45 ans, où les demandes familiales et celles des entreprises commencent à devenir incompatibles."*

#### ASSURANCE PARENTALE

Il ne fait aucun doute que les systèmes d'assurance parentale contribuent à augmenter la participation des femmes sur le marché du travail. Lorsque ces systèmes sont mis en place, la motivation des femmes à se trouver un emploi augmente, surtout pendant l'année précédant la naissance de l'enfant. De plus, les femmes ont la garantie qu'elles pourront retourner au travail après avoir eu un enfant.

Mais, comme Anna Dreber et Björn Wallace le font remarquer, ces avantages ne sont pas si intéressants pour les femmes qui désirent poursuivre une carrière exigeante. Pour elles, une assurance parentale généreuse peut avoir des effets négatifs puisque ce sont généralement les femmes qui prennent davantage le congé parental, même dans les relations les plus égalitaires. Plus l'assurance est généreuse, et plus les femmes sont éloignées longtemps du marché du travail. Il en est d'autant plus difficile pour les entreprises de déterminer quelles femmes sont davantage orientées sur leur carrière. Les femmes risquent alors d'être traitées comme un groupe dans les entreprises qui prennent des décisions rationnelles et il existe un risque que les problèmes augmentent avec des congés parentaux plus généreux.

Le paradoxe est que les femmes qui bénéficient d'assurance parentale généreuse sont celles qui prennent du retard dans leur carrière. Les Suédoises sont hors du marché de l'emploi plus longtemps que les Américaines, qui ont des assurances moins généreuses. Ce qui est encore plus problématique, c'est que l'assurance parentale généreuse risque de renforcer les rôles actuels stéréotypés, alors que le coût relatif pour avoir des enfants diminue. Le modèle d'État-providence scandinave, qui permet aux gens d'obtenir des services à l'enfance à faible coût, a donc des effets inattendus, puisque les systèmes n sont pas flexibles et que l'alternative au modèle existe peu. Il est impossible d'acheter de la flexibilité.

### ***Les tâches domestiques***

Dans son livre, Magnus Henrekson s'est intéressé plus spécifiquement au travail domestique. La mécanisation du travail de maison dans la période d'après-guerre a rendu le travail domestique plus facile, mais cela ne signifie pas qu'il ait diminué pour autant. Au fur et à mesure que les standards augmentaient, que la qualité de vie s'améliorait et que la productivité augmentait, les gens ont voulu s'alimenter mieux, obtenir des vêtements plus propres, des soins pour les enfants de meilleure qualité, une implication plus grande dans l'éducation, des maisons plus spacieuses, du nettoyage davantage en profondeur, etc. Dans les familles avec de jeunes enfants, le travail domestiques demande plus de 75 heures par semaine, ce qui est plus qu'un emploi à temps plein. Il est donc quasiment impossible d'avoir des enfants et un emploi enviable sans travailler de façon extrême. La tendance au fil des ans est que les femmes avec des enfants à la maison ont augmenté leur nombre moyen d'heures d'emploi rémunéré alors que les hommes ont réduit leurs heures de travail. Pourtant, les hommes qui travaillent à temps plein passent à peu près sept heures de plus chaque semaine à l'entreprise, ce qui équivaut à peu près au temps supplémentaire domestique que les femmes acceptent de faire.

Les femmes sont davantage absentes du travail que les hommes et cette différence est attribuable largement au congé parental et à l'absence pour cause de maladie. Les femmes passent cinq fois plus de jours que les hommes en congés parentaux et deux fois plus en congés de maladie. L'explication, bien sûr, provient du plus haut nombre d'heures que les femmes passent pour du travail domestique non rémunéré.

Il est difficile de trouver une explication sur les différences entre la Suède et les États-Unis dans le secteur des services domestiques, qui s'est professionnalisé de façon beaucoup plus rapide aux États-Unis qu'en Suède, écrit Henrekson. Entre 1978 et 1998,

la femme américaine a réduit de 5 heures le nombre d'heures de travail domestique. Les Américains sont davantage sur le marché du travail que les Suédois mais ont tout de même plus de loisirs, parce qu'ils donnent davantage leur travail domestique à d'autres.

Pourquoi les Suédois n'en font-ils pas autant ? Tout d'abord, les différences de salaire entre les gens est très faible en Suède, ce qui signifie que seules quelques personnes sont rémunérées assez de l'heure pour que ça vaille la peine d'acheter ces services. De plus, la surtaxe pour cette catégorie de services dite de «luxe» (tax wedge) est plus élevée du double en Suède comparé aux États-Unis. Sur une base horaire de 100 couronnes (une couronne SEK = 1/6 \$ CAN), une personne suédoise doit gagner un salaire horaire de 390 couronnes, c'est-à-dire l'équivalent d'un salaire mensuel de 65 000 couronnes (près de 11 000 \$).

Dans les groupes d'âge où les femmes ont des enfants à la maison, à peine 4 700 femmes gagnaient un salaire mensuel de plus de 50 000 couronnes, et seulement 700 gagnaient plus d'un million de couronnes par année. Alors, dans le système suédois, seule une femme sur quelques milliers gagne un salaire lui permettant d'échanger une heure de travail professionnelle contre une heure de travail domestique. Il en résulte que le travail non rémunéré apparaît vraiment très avantageux en Suède, deux fois plus avantageux qu'aux États-Unis, puisque là-bas, la différence entre les salaires est plus grande.

Les économistes spécialisés en théorie de la taxation ont pris conscience depuis longtemps que des taxes relativement élevées sont nécessaires pour des produits qui sont une alternative au loisir, afin d'en atténuer les effets pervers de la taxation sur le travail. Il ne serait donc pas raisonnable d'imposer le même taux de taxation à un produit de haute technologie qu'à un service domestique de basse productivité. Dans le premier cas, il est possible de simplement ne pas acheter le produit. Dans le second cas, la consommatrice décide de faire le travail elle-même, ce qui mène à une perte de productivité économique dans son ensemble, et ce plus spécialement si la consommatrice possède une éducation supérieure.

Le système de taxation suédois tend à défavoriser les femmes plutôt que les hommes, en termes d'opportunité de temps disponible pour leur carrière. Les hommes tendent à faire davantage de travail bénévole personnel là où les professionnels peuvent démontrer une plus grande productivité, alors que les femmes exécutent l'ouvrage domestique là où il est difficile de démontrer des gains de productivité, écrit Henrekson. Après le congé de maternité, les femmes ont tendance à être plus consciencieuse dans le travail domestique que leurs maris et peuvent aisément vaincre la compétition face à des solutions plus productives qui pourraient être achetées.

De plus, dans une plus grande proportion que les hommes, les femmes s'impliquent dans divers types de travail domestique qu'il est possible de combiner, tels que le nettoyage, la cuisine, la garde des enfants et le lavage.

L'étude révèle le peu ou l'absence de volonté d'utilisation de services domestiques, bien qu'une interprétation raisonnable veut que la courbe de demande dévie lorsque la clientèle a appris à apprécier les services offerts. Les expériences étrangères suggèrent cette théorie. Un programme pour faciliter l'accès des femmes à un plus grand pouvoir devrait inclure un rabais de taxes pour les services domestiques, selon Henrekson, et il

suggère une réduction de taxes correspondant à la moitié du montant payé. Il pense également que l'assurance parentale individuelle pourrait être le moyen le plus efficace à long terme pour augmenter la proportion de femmes dans les postes de décision de la société.

Il existe des motifs sérieux d'avoir davantage de femmes dans les postes supérieurs dans le milieu des affaires suédois -, c'est la conclusion du livre du journaliste Ronald Fagerfjäll qui a étudié dix entreprises plus ou moins efficaces dans leur capacité à promouvoir les femmes dans les postes de pouvoir. Tout d'abord, les femmes comptent pour au moins la moitié des talents disponibles. Ensuite, elles constituent au moins la moitié de l'expérience reliée à la consommation. Troisièmement, les groupes mixtes sont souvent plus ouverts au changement et plus créatifs. Il y a donc plusieurs raisons différentes pour faire de la pression vers le changement. Une entreprise qui désire ouvrir la voie pour des gens de divers genres, religions et cultures doit faire un effort conscient pour modifier sa culture interne. Les gestionnaires doivent développer consciemment des procédures plus explicites et plus formelles. Ce qui était invisible auparavant doit être mis en lumière. Il s'agit de renoncer à certaines choses afin de gagner davantage. Une organisation bien définie est requise avec un leadership qui met l'emphase explicite sur la question de la diversité et des femmes gestionnaires. Sans un leadership clairement en accord avec le changement, l'inertie est trop grande.

- La question de la diversité et des femmes gestionnaires doit être liée de façon étroite avec la stratégie d'affaires de l'entreprise et sa profitabilité. Il est important que tout le monde comprenne pourquoi le changement est nécessaire. Les entreprises veulent survivre à la compétition et non être politiquement correctes.
- La planification des carrières et des plans d'action visant à acquérir de futurs gestionnaires doit être élaborée. En l'absence d'une procédure formelle, les candidatures qui ne suivent pas le modèle traditionnel seront simplement écartées. Sans un processus d'évaluation transparent et formel dans lequel chaque personne sait ce que l'on attend d'elle et où les résultats des efforts sont évalués à intervalles réguliers, les collègues qui sont arrivé(e)s récemment ne pourront recevoir les égards qui leur sont dus. Il va de soi que cela implique de mettre en place un processus de paie relié aux résultats et à la responsabilité et qui inclut un suivi formel.
- Un système d'échelle pour le suivi des salaires et des résultats pour différentes catégories de gens à l'emploi est une condition nécessaire si l'on veut que celui-ci ait un impact réel.
- L'organisation doit avoir des buts évidents à longs termes, en ce qui a trait à la diversité et au nombre de femmes gestionnaires, de même que des buts à court terme et des mesures associées. Ces objectifs peuvent être inclus dans le programme de valeur ajoutée de l'entreprise.
- L'entreprise doit offrir une plus grande flexibilité en termes d'heures de travail ainsi qu'une tolérance face aux problèmes familiaux. Sinon, les carrières ne seront pas disponibles pour la plupart des femmes et des hommes qui se préoccupent de leur famille. L'entreprise se coupera de la société.

- Uniquement recruter de nouvelles et nouveaux collègues n'est pas suffisant. Des efforts de formation et d'éducation dynamiques afin de stimuler les changements de mentalité doivent être également effectués parallèlement.
- L'entreprise doit avoir une tolérance zéro, en ce qui a trait à la discrimination et au harcèlement. Tel qu'il est clairement démontré dans les nombreux points de la liste, le processus de changement ne veut pas simplement dire de viser à ce qu'il y ait davantage de femmes dans l'organisation. L'idée générale est d'ouvrir une organisation fermée afin que celle-ci accepte les différences et de nouvelles idées.



De gauche à droite : Marianne Nivert, Leif Johansson et Lars H. Thunell, membres du groupe de travail SNS lors du premier séminaire. DAGENS INDUSTRI, 22 novembre 2001.

## Un projet qui a eu des impacts

Le projet SNS a-t-il influencé les procédures dans le monde des affaires suédois? Près de vingt personnes, où il y avait juste un peu plus de femmes que d'hommes, issus des organismes subventionnaires du groupe (il s'agit de personnes clés dans les entreprises ayant financé le projet) ainsi que le groupe de référence des jeunes ont répondu à un questionnaire par courriel. À peu près les mêmes questions ont été envoyées aux journalistes par courriel, dont dix ont répondu. Cette initiative visait à obtenir leur perception, quant à savoir la place qu'occupait la question des femmes gestionnaires dans les médias et comment celle-ci se comparait avec la perception des gens d'affaires bien informés.

Les réponses démontrent que le projet SNS a obtenu une bonne cote tant des journalistes que des gens y ayant participé.

### **1. Qu'est-ce qui a été particulièrement surprenant, dans le projet?**

Les réponses des femmes et des hommes ont été différentes.

Les femmes se sont dit heureuses que les hommes gestionnaires de haut niveau démontrent tant d'intérêt et mentionnent en général qu'elles ont trouvé un nombre surprenant d'hommes dont l'attitude était positive.

Les hommes ont surtout parlé des obstacles spécifiques dont ils ont pris connaissance ou encore les méthodes intéressantes qu'ils ont découvert tout au long du projet. Certains ont découvert qu'il y avait beaucoup plus de femmes gestionnaires qu'ils ne le croyaient.

Ce qu'il y a eu comme découverte, c'est que les "chasseurs de tête" créent des embûches, que les réseaux informels des hommes soient si conservateurs, que les candidatures des femmes et des hommes soient traitées différemment et que les emplois ordinaire de gestion sont plus importants que les postes des conseils d'administration.

Plusieurs personnes ayant répondu disent que la piste de solution pour obtenir une plus grande égalité femmes-hommes en gestion des affaires est de combiner des processus de décision plus ouverts et moins de type "chambre des joueurs". Mais il semble que ce processus aurait déjà progressé passablement.

Le groupe de journalistes tendent à voir les obstacles et les opportunités dans une perspective plus négative que les autres groupes, tout en ayant l'impression que le projet a déjà eu un impact positif dans les médias. L'une de leurs nouvelles préoccupations concerne la nature du plafond de verre.

### **2. Après avoir participé au projet, êtes-vous plus ou moins optimiste quant à la possibilité qu'il y ait une distribution égalitaire entre les hommes et les femmes gestionnaires?**

Presque toutes les personnes mentionnent qu'elles sont devenues plus optimistes en cours de projet. Les hommes sont plus optimistes quant au délai d'atteinte de cet objectif, mais sinon, il n'y a pas beaucoup de différences.

Le groupe de journalistes, encore une fois, est moins optimiste en faisant remarquer à quel point il y a encore peu de femmes gestionnaires de direction dans les entreprises cotées en bourse. Toutefois, la plupart s'entendent pour dire que les divers rapports issus du projet ont eu un impact positif sur leur perception.

### **3. Quel est le résultat le plus important du projet ?**

Toutes les réponses sont positives. Un bon nombre a mentionné que l'augmentation marquée des femmes dans les conseils d'administration en 2003 a été le résultat d'un débat animé. D'autres mettent l'accent sur le fait que le travail accompli dans les groupes SNS a inspiré des projets d'égalité concrets dans leurs propres entreprises. Le fait que les études et les propositions aient attiré tant de publicité a ouvert la voie, pour ce qui est d'aborder cette problématique dans leurs propres entreprises.

Les journalistes mentionnent aussi que le débat sur les conseils d'administration, à la fin de l'hiver 2003, a été le résultat le plus important. Le fait que le débat ait été initié par SNS, une organisation indépendante, a été perçu comme un avantage en lui-même.

### **4. Croyez-vous que le projet a laissé une impression dans le monde politique ?**

Face à cette question, presque tout le monde a été désappointé. Le monde politique a peut-être écouté et regardé mais les politiciennes et politiciens ne se sont pas engagés dans aucun dialogue constructif avec le milieu des affaires et ne reconnaissent pas le travail déjà accompli dans les entreprises. Les réponses parlent de populisme, de show politique et autres attributs du genre. L'idée de quotas statutaires semble manquer d'adhésion auprès de répondantes et répondants.

Les journalistes tendent à voir l'idée des quotas de façon plus positive, mais sans différence marquée. Les journalistes pensent que le projet a fait de l'effet dans le monde politique même si cela ne se traduit pas encore dans leur rhétorique.

### **5. Croyez-vous que le projet ait eu un effet sur les médias ?**

Presque tout le monde croit que le projet a laissé une impression dans les médias, mais plus de la moitié ont exprimé des critiques, quant à la façon dont les médias traitent la question des femmes gestionnaires. Les journalistes portent trop d'importance à la composition des conseils d'administration, par exemple. Ils laissent une trop grande place à des modèles irréalistes tels que des quotas et présentent souvent une image trop négative de ce qui a déjà été réalisé. Malgré cela, plusieurs personnes ont mis l'accent sur le fait que ce sont les médias qui sont les mieux placés pour modifier la situation actuelle de "gérontocratie". Du moins tant que l'intérêt y est. Les journalistes pensent que le projet les a influencé(e)s. Après tout, le débat sur les postes de haut niveau et ceux des conseils d'administration pour les femmes n'a jamais été aussi présent que dans la dernière année. Les femmes gestionnaires sont considérées plus sérieusement. Mais quelques journalistes font état du risque que les femmes gestionnaires perdent rapidement l'attrait d'être des nouvelles, au fur et à mesure où le nombre de femmes augmente.

### **6. Selon vous, quel est le plus grand obstacle aux carrières des femmes ?**

Deux obstacles ressortent considérablement plus que les autres même s'ils ont le même poids. Le premier est la présence d'un réseau masculin conservateur qui existe dans les entreprises, et qui rend la réalité de la compétence des femmes si difficile à saisir. Le second est le rôle double joué par les femmes dans notre société. On s'attend à ce

que les femmes s'occupent simultanément de leur famille et de leur carrière. Mais les postes de gestion ne permettent pas de réaliser ce rôle à deux volets. Un autre problème est le fait que les services domestiques sont très largement imposés. Et sur ce dernier point, les journalistes ont exactement la même opinion de la problématique que les membres des groupes de référence. Une femme journaliste, cependant, a eu un soupir de résignation en pensant à la nouvelle génération de grands-parents qui désirent seulement jouer au bridge et au golf.

## "Invanda mönster måste brytas"

**DI** Jenny Törnquist  
jenny.tornquist@di.se 08-738 49 98

**Toppjobben inom svenskt näringsliv är fortfarande förbehållna män.**

**Men under ytan tar nya mönster form, där kvinnorna erövrar allt fler chefspositioner.**

**Det framkom vid gårdagens SNS-konferens på Chinateatern i Stockholm.**

Under 1990-talet har varit tredje chefsjobb gått till kvinnor, konstaterar SEB:s VD Lars Thunell, en av nio företagsledare som arbetat inom SNS-projektet.

**Fyrtiotalisterna förvinner**

"Om man tittar på operativ chefsnivå i de lite mindre bolagen har det kommit fram mycket mer kvinnor. De kommer ju inom de närmaste åren att vara redo för ytterligare befästingar, vilket är oerhört intressant. De goda nyheterna är ju också att fyrtiotalisterna, alltså sådana som jag själv, som har samtit och blockerat många av chefsjobben kommer att föresvina från sina positioner inom en femårsperiod", säger Lars Thunell.

Den absolut viktigaste åtgärden för ökad jämställdhet i näringslivet är enligt honom att företagsledningarna legitimerar och aktivt engagerar sig i jämställdhetsfrågan. Den löser sig inte av sig själv. Det gäller allt från hur och vilka man rekryterar till att man måste se till att man respekterar det faktum att det faktiskt finns ett liv utanför företaget. Företaget måste uppmuntra föräldraledighet även för pappor, och kanske även ta med jämställdhetsfrågan i ledarutbildningar.

**Attitydproblem**

Men Lars Thunell anser att jämställdhetsfrågan i näringslivet fortfarande lider av vissa attitydproblem.

"Det behövs fortfarande mycket attitydförändringar och det finns fortfarande mycket invanda mönster som måste brytas, både hos män och kvinnor."

En av gårdagens åhörare var jämställdhetsminister Mona Sahlin.

"På högsta nivå i företagen saknar jag fortfarande resultat. Men jag tror att det är en generationsfråga. De halvunga kvinnor som har kommit en bit upp i näringslivet idag är väldigt bultna och väldigt medvetna om strukturrenna de måste slå sig igenom, och det gör att de också kommer fram på ett annat sätt."

"Jag är optimistisk. Men det sker ju inte utan kamp och utan att regeringen är med och ställer krav." □



**VID GOTT MOD.** Jämställdhetsminister Mona Sahlin och SEB:s VD Lars Thunell konstaterar att det blir fler kvinnliga chefer i svenskt näringsliv.

DAGENS INDUSTRI, 16 janvier 2004

## Une question de pouvoir ou de compétence?



### LA RÉFLEXION DE RONALD FAGERFJÄLL

Plusieurs personnes qui ont pris part au projet SNS *visant à ce qu'il y ait davantage de femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie*, ainsi que les gens qui ont participé au débat général, parlent d'un très petit nombre de postes de réel pouvoir dans la société et en affaires. Dans certains cas, l'impression est qu'il s'agit d'un millier de postes, tout au plus, dans d'autres cas, près de 5 000.

Si on parle plutôt de postes de gestion en général, on multiplie alors ce nombre bien des fois et l'on parle d'une chiffre entre 50 000 et 100 000 personnes. Dans le premier cas, nous parlons de moins d'un millième de la population active, dans l'autre quelques pourcents. Naturellement, le groupe le plus grand est la base à partir de laquelle les membres du plus petit groupe sont recrutés.

Augmenter le nombre de femmes dans les postes de gestion du milieu des affaires privées est alors un projet élitiste. Mais il semble qu'il y a élite et élite, puisque les femmes semblent être capables de grimper les échelons du bas mais non le sommet. Les statistiques de plusieurs pays démontrent que les femmes sont en voie de gagner l'égalité dans les postes de gestion privé de bas niveau: aux États-Unis, cet objectif a été atteint et il semble que la Suède y sera d'ici 10 ans ou plus.

Lorsque nous examinons plutôt les postes de haut niveau, le portrait est différent. Les changements sont beaucoup plus lents. On ne voit même pas un changement qui serait discernable aux États-Unis.

Comment expliquer cette situation?

C'est parce que les hommes ont le pouvoir, disent certaines personnes, chercheuses et chercheurs impliqués dans le débat. On parle de l'existence d'un modèle où les postes supérieurs sont partagés entre un petit groupe de gens qui ont tout le pouvoir et un groupe légèrement plus grand de loyaux assistants. Les gestionnaires et membres des conseils d'administration du milieu des affaires, selon ce modèle, rappellent les coteries gouvernantes des sociétés féodales. Les gens du monde politique, qui se font la compétition ouvertement pour le pouvoir dans un aréna démocratique, peuvent accepter facilement ce point de vue. Mais est-il véridique?

Bien sûr que non, disent les leaders du monde des affaires qui sont déjà rendus au sommet. Le fait d'obtenir des carrières et des emplois de haut niveau dépend des qualités personnelles, de la compétence et de la responsabilité en jeu. La force de l'économie de marché est que le pouvoir dépend tellement des leaders qui ont l'expérience et le talent pour obtenir une influence réelle. Le pouvoir "pur" est une illusion dans une entreprise puisque celui-ci dépend des résultats commerciaux. Après tout, si le conseil d'administration agit correctement, le gestionnaire qui n'obtient pas de résultats se fait remplacer. Dernièrement, trois des gestionnaires suédois les plus puissants, chez Ericsson, ABB et Skandia, ont été démis de tout leur pouvoir.

La perspective que l'on choisit dépend beaucoup des mesures appropriées. S'il est vrai que la théorie du *pouvoir* explique le comportement des entreprises, les femmes vont devoir se battre politiquement pour acquérir graduellement les sièges qui leur sont dus autour de la "grande table". Plusieurs personnes issues du monde politique et de la recherche pensent ainsi.

Si l'explication réside dans la théorie de la *compétence*, les entreprises ont déjà découvert ou découvriront d'elles-mêmes à quel point il est important qu'il y ait des femmes qui puissent être recrutées pour des futurs postes de gestion. Dans ce cas, la possibilité du changement est bâtie à même le système de marché. C'est ainsi que les femmes et hommes gestionnaires tendent à argumenter.

Naturellement, le monde réel n'est pas aussi catégorique. La question est plutôt de comprendre laquelle des deux perspectives explique davantage la situation actuelle. En tant qu'observateur expérimenté du monde des affaires, à qui l'on a demandé de faire un sommaire des résultats du projet SNS dans ce rapport, je tends à pencher du côté de la *compétence*.

Après tout, la raison pour laquelle les entreprises sont de plus en plus à la recherche de femmes candidates pour des postes de gestion n'est pas issue d'un sentiment de justice mais plutôt du constat que le talent est distribué normalement entre les femmes et les hommes. Cela étant dit, une entreprise ou un organisme qui recrute activement des femmes dans les postes de responsabilité a 100 % plus de chances d'augmenter la probabilité de trouver des gens vraiment talentueux pour les emplois les plus importants! Ceci n'est pas une question qui touche l'ensemble des femmes et des hommes, mais plutôt une petite fraction de gens qui ont les qualités qu'il faut pour relever les défis avec succès.

Qu'est-ce qui caractérise une personne qui possède un réel pouvoir dans le monde des affaires ? Ou plutôt : qu'est-ce qui devrait caractériser une telle personne?

Ce n'est pas une question vraiment difficile à répondre. Ce qui caractérise les gestionnaires dans les postes de direction – à l'opposé des gestionnaires de postes moins élevés ou moins au centre de l'entreprise – est la responsabilité des résultats à long terme. Plus l'entreprise est grande et plus cette responsabilité doit être à long terme.

Le gestionnaire de haut niveau qui vient d'obtenir son poste n'est pas responsable du prochain trimestre, comme on peut le croire à lire les nouvelles boursières. Dans une grande entreprise, cette responsabilité est partagée par des milliers de contremaîtres, vendeuses et vendeurs. Le gestionnaire au sommet n'est pas responsable uniquement

non plus du profit ou de la perte de l'année suivante. Dans la réalité, ce sont des centaines de personnes dans divers secteurs de l'entreprise qui partagent cette responsabilité. Mais plus on regarde à long terme, et moins le gestionnaire de haut niveau peut blâmer de gens. Dans une perspective de cinq à dix ans, il n'y a personne d'autre, excepté peut-être le président du conseil de direction. Mais, bien sûr, le conseil d'administration ne joue jamais un rôle interne dans les opérations de l'entreprise.

Le pouvoir réel dans une entreprise repose donc sur la responsabilité à long terme. Les propriétaires délèguent leur pouvoir aux gestionnaires occupant les postes supérieurs de l'entreprise afin de leur faire réaliser de façon constante leur responsabilité pour les conséquences à long terme du travail de chacune et chacun dans l'entreprise. Si les comités, les conseils d'administration et les marchés boursiers avaient été capables de s'occuper d'une responsabilité si concentrée et à si long terme, les modèles de gestion des entreprises se seraient développés autrement.

L'avenir d'une grande entreprise exposée à la compétition se crée moins par des choix de direction stratégiques que par une multitude de petits pas et d'obstacles mineurs quotidiens. Le chemin à suivre n'est pas droit et parfois, il est nécessaire de changement abruptement de direction. Mon opinion est qu'il existe probablement peu de gens qui ont le talent nécessaire pour ce faire, et probablement encore moins qui ont la formation nécessaire pour vraiment affronter les défis des postes supérieurs de gestion.

De plus, j'ai l'impression qu'une grande proportion des gestionnaires de haut niveau actuels – sauf exception, ce ne sont que des hommes – n'ont pas les qualifications nécessaires. Soit que le bassin de recrutement a été trop petit ou que la formation, ou encore le processus de sélection, ont été déficients. Jusqu'à un certain point, le pouvoir et la loyauté semblent avoir joué un plus grand rôle que les capacités réelles.

Lorsque nous parlons de briser le "plafond de verre", ce qui nous voulons idéalement faire, c'est simplement de remplacer la moitié des hommes gestionnaires moins compétents par des femmes qui davantage capables de répondre à ces tâches extrêmement difficiles. En présumant que le modèle de *pouvoir* implique que la compétence n'a pas d'importance, cette réalité peut se faire au détriment de l'entreprise. Il y a un risque que de moins bons gestionnaires en remplacent d'autres qui étaient meilleurs. Les femmes ont beaucoup à gagner du modèle de *compétence*, puisqu'il est probable qu'elles aient la moitié du talent. Le talent de type extrême comprend des qualités telles que l'intelligence créative, la réceptivité, la flexibilité et le dynamisme.

Pourtant, la carrière peut être un problème, même pour le petit groupe de femmes et d'hommes qui ont les qualifications nécessaires. Après tout, la compétition pour les postes supérieurs ne s'en trouve pas facilitée, lorsque le groupe de recrutement de base double; cela devient plutôt doublement difficile. Toute personne qui désire diriger la destinée future de Ericsson ou Volvo doit être prête à assumer des décennies de formation ardue après l'université. Même dans un environnement où les femmes et les hommes sont à égalité, à talent égal, celle ou celui qui aura reçu la meilleure et la plus formation la plus exigeante remportera le poste. Pour les femmes et les hommes qui visent le sommet, cela devient difficile de trouver le temps d'être un bon parent, en tenant compte du fait que d'autres personnes désirant le même poste décident de ne pas avoir de familles ou d'avoir une femme (ou un mari) à la maison. C'est ainsi que la compétition fonctionne.

Mais puisqu'il ne s'agit de problèmes qui ne touche qu'une seule sur mille personnes actives en Suède, il est à se demander si le débat public n'exagère pas son importance. Pour la très grande majorité des hommes et des femmes qui ne peuvent, ou ne veulent avoir le désir de se battre pour atteindre les postes de niveau supérieur, l'idée de réduire la progression de leur carrière ne semble pas être un prix trop élevé. Plusieurs postes de gestionnaires de niveau moyen peuvent être partagées ou encore exécutées en travaillant à temps partiel. Il est possible d'arrêter momentanément de travailler et de revenir plus tard, à condition que les gestionnaires comprennent davantage cette situation.

De plus, plusieurs gestionnaires de niveau moyen atteignent leur poste trop rapidement et perdent l'intérêt ou la flamme bien avant la retraite. C'est comme dans les sports: peu deviennent de très grandes vedettes mais la plupart peuvent toujours trouver des défis intéressants à relever.

## **Le suivi du projet**

Pour conclure le rapport, nous avons inclus un bref résumé des mesures qui permettent plus facilement aux femmes d'accéder davantage aux postes de gestion dans les milieux d'affaires. Les propositions proviennent des diverses études incluses dans le projet ainsi que des groupes de travail et de référence. On y trouve de grandes modifications et de petits détails, des éléments sans controverse et des suggestions osées, des propositions élaborées et des pistes de solution.

L'essentiel à retenir, c'est que la solution ne provient pas de l'ensemble de la liste mais plutôt que le processus évolue en fonction d'un grand nombre de projets et d'activités.

## **Entreprises**

### **Dans les rapports**

- Inclure des données statistiques détaillées sur les femmes gestionnaires dans les rapports annuels
- Introduire annuellement des "inventaires de compétence" afin de clarifier le recrutement de base pour des postes plus élevés.

### **Planification**

- Déterminer des objectifs clairs et quantifiables qui seront inclus si possible dans le plan d'affaires. Intégrer cette section au développement général des stratégies.
- S'assurer d'avoir toujours au moins une femme comme candidature alternative pour les postes supérieurs de gestion. Toujours exiger ce critère lors de l'utilisation de "chasseurs de tête".
- Permettre une variation dans les profils de candidature requis.
- S'assurer d'un équilibre entre la vie privée et le travail.
- Permettre à des gens de partager un poste de gestionnaire.

### **Activités**

- Lors du recrutement, s'assurer que le comité de sélection est mixte.
- Lors du recrutement, faire attention à la composition du groupe et non seulement à la compétence de l'individu.
- Donner priorité au genre sous-représenté dans le recrutement à l'interne et à l'externe. Dans les cas où il y a bonus au recrutement, celui-ci devrait être plus élevé si la candidature est féminine.
- Autant que possible, publier toutes les offres d'emploi.
- Encourager les femmes à postuler aux postes de gestion.
- Offrir des services domestiques (plutôt que des bonus monétaires).
- Offrir de la souplesse pour ce qui est des modèles de travail : mettez l'accent sur les résultats plutôt que sur le nombre d'heures.
- Offrir au moins 80 % de salaire pour au moins six mois de congé parental.
- Organiser des groupes pour pères, c'est-à-dire des groupes de discussion pour les pères dans le but de les encourager à prendre davantage les congés parentaux et pour penser à leur travail mais aussi à leur rôle de parent.
- Travailler activement à mettre en lumière et en valeur le groupe sous-représenté, homme ou femme, dans les communications internes et externes, c'est-à-dire dans les publicités, pendant les entrevues de sélections et dans les foires de l'emploi.

- Dans tous les cours de gestion de formation, intégrer de l'éducation sur les questions d'égalité femmes-hommes ainsi que sur les structures de pouvoir.
- Introduire des programmes de développement pour les femmes "avec potentiel" ainsi que des programmes de développement de carrière pour les femmes.
- Lorsque de signature de contrats avec des firmes qui offrent des programmes de développement en gestion, demander à ce que les conférences soient présentées au moins à 50 % par des femmes.
- Utiliser du mentorat comme moyen de préparer des gens à l'emploi à prendre davantage de responsabilités et, à plus long terme, à faire partie d'un conseil d'administration. S'assurer que les femmes et les hommes soient également représentés, et ce, tant pour ce qui est des gens à l'entraînement que les mentors.
- Récompenser les gestionnaires qui excellent à faire la promotion et à amener des femmes candidates.

### **Organismes**

- Encourager les collègues compétentEs à prendre part à au moins un conseil d'administration externe.
- Exposer les collègues avec du potentiel à des responsabilités à l'interne au conseil d'administration.
- Introduire le poste de gestionnaire de la diversité. Il serait avantageux que ce poste soit à temps partiel, afin d'intégrer le travail de diversité dans les opérations régulières. Un groupe ou un comité de travail à l'interne traitant de la question de l'égalité peut être rattaché à ce poste. Sa tâche peut être de travailler activement afin de s'assurer qu'il y ait égalité entre les sexes et de la diversité, mais également de présenter des propositions à l'entreprise afin que les femmes puissent obtenir plus facilement des postes de gestion.
- Cesser de voir l'expérience de gestion de direction comme la qualification la plus importante qu'un membre du conseil d'administration puisse avoir.
- Définir les qualités des gestionnaires de talent – uniquement quelques femmes et hommes possèdent ces qualités. Cesser de croire aux stéréotypes masculins.
- Briser le culte de la jeunesse qui fait que trop de gestionnaires grimpent au sommet beaucoup trop tôt.

### **Gouvernement et parlement**

- Rendre les services domestiques déductibles d'impôt, surtout dans les foyers où il y a des enfants à la maison.
- Produire des statistiques qui sont comparables avec d'autres pays.
- Individualiser l'assurance parentale.
- Abolir les milieux qui protègent et préservent une culture masculine, comme les "gentlemen's clubs" et autres sociétés similaires dans les écoles de génie d'élite.
- Introduire des systèmes plus flexibles pour s'occuper des enfants malades et rendre possible le transfert de subventions à un tiers parti, c'est-à-dire les grands-parents.
- Revoir les règles d'imposition pour le travail au pair afin que celles-ci soient semblables à ce qui existe ailleurs en Europe. Éliminer les contributions à la sécurité sociale et l'impôt complet.
- Offrir des avantages aux entreprises qui offrent des opportunités d'emploi aux gens de plus de 50 ans. Cela prolongera la carrière, ce qui sera un avantage pour les femmes qui ont eu à faire une pause dans leur carrière.
- Éliminer les obstacles pour créer des entreprises dans les industries du service – soins de santé, services sociaux et scolaires – où les femmes dominent.

- Rendre possible le partage des bénéfiques de pension dans le cas d'un divorce, en refusant de les considérer comme patrimoine commun.

### **Femmes**

- Choisir préférentiellement une formation d'élite – le génie est une bonne idée.
- Choisir une bonne entreprise.
- Essayer d'obtenir un poste qui mène à la gestion.
- Choisir une bonne patronne ou un bon patron.
- Choisir un bon mari (un mari à la maison ne nuira pas à votre carrière).
- Il est plus important d'engager quelqu'un pour nettoyer la maison que pour passer du temps avec les enfants.
- Apprendre les normes qui existent entre les hommes de l'entreprise pour apprendre à négocier avec celles-ci.
- Choisir de bons modèles à suivre chez les femmes gestionnaires plus âgées et plus expérimentées.
- Ne pas entrer pas dans une carrière de membre de conseil d'administration trop tôt.

### **Hommes**

- Viser beaucoup plus haut lorsqu'il est question des enfants et du travail domestique – encourager les collègues masculins à faire de même.
- Faire de l'équilibre entre les sexes votre cheval de bataille.
- Inviter les femmes à joindre tous les "gentlemen's clubs".
- Rechercher de l'information et la recherche sur les structures de genre – il est possible d'avoir plus de préjugés que l'on croit.
- Ne pas faire de blagues ou de commentaires sexistes et ne pas en rire non plus.
- S'assurer d'être clairs lors des communications – ce n'est pas tout le monde qui communique de la même façon que les hommes d'un certain âge.

## ANNEXES

Un portrait du projet –activité par activité

### 2001

**19 avril:** Première rencontre du groupe de travail. Les décisions sont prises quant aux tâches du groupe, son fonctionnement et la durée du mandat.

**22 mai:** Deuxième rencontre du groupe de travail. Des propositions pour des projets de recherche sont discutées. Le groupe prend la décision de sélectionner un groupe de référence plus jeune.

**14 août:** Troisième rencontre avec le groupe de travail. Pernilla Petrelius, Maria Edström et Anita Göransson présentent leurs plans pour les études.

**3 octobre:** Première rencontre du groupe de référence. Planification du travail du groupe.

**5 octobre:** Quatrième rencontre du groupe de travail. Présentation du groupe de référence.

**22 octobre:** Deuxième rencontre du groupe de référence. Pernilla Petrelius présente les résultats de l'étude du comité de nominations.

**23 octobre:** Cinquième rencontre du groupe de travail. Sven-Erik Sjöstrand et Pernilla Petrelius présentent les résultats préliminaires de l'étude du comité de nominations.

**6 novembre:** Troisième rencontre du groupe de référence. Des recommandations issues des résultats de l'étude du comité de nominations.

**21 novembre:** Séminaire lors d'un petit déjeuner et conférence de presse. Sven-Erik Sjöstrand et Pernilla Petrelius ont présenté les résultats de l'étude du comité de nominations.

**10 décembre:** Quatrième rencontre du groupe de référence. La discussion porte sur l'arrimage entre la carrière et la famille

### 2002

**16 janvier:** Sixième rencontre du groupe de travail, cinquième rencontre du groupe de référence. Discussion sur les processus de travail. Présentation des réflexions du groupe de référence sur l'arrimage entre la famille et la carrière. Maria Edström et Anita Göransson ont présenté les résultats préliminaires.

**21 février:** Sixième rencontre du groupe de référence. Propositions de plan d'action pour les activités du printemps.

**21 mars:** Septièmes rencontres des groupes de travail et de référence. Planification des activités du printemps.

**17 avril:** Rencontre avec les "chasseurs de tête".

**2 mai:** Séminaire ouvert au public. Maria Edström présente les résultats de l'étude sur l'image des femmes gestionnaires des affaires et de l'industrie dans les médias.



Maria Edström talking about the media image of women in top jobs.

**30 mai:** Huitièmes rencontres des groupes de travail et de référence. Anita Göransson a présenté les résultats préliminaires de l'étude sur les cheminements de carrière.

**18 juin:** Neuvièmes rencontres du groupe de référence. Une trousse à outils a été développée.

**26 juin:** Rencontre entre SNS et Lars H. Thunell afin de discuter de l'état du projet.

**16 août:** Séminaire lors d'un petit déjeuner ouvert au public. Sven-Erik Sjöstrand présente un suivi du comité de suivi des nominations et Maria Edström parle de l'image des femmes occupant des postes supérieurs de gestion, telle que véhiculée dans les médias. Anita Göransson présente les résultats préliminaires de l'étude sur les cheminements de carrière.

PHOTO: STIG-GÖRAN NILSSON

**24 septembre:** Dixième rencontre du groupe de référence. Proposition de plan de travail et d'activités pour la dernière portion du projet.

**8 octobre:** Neuvième rencontre du groupe de travail. Rencontre de planification. La proposition du plan de travail d'activités pour la dernière portion du projet, qui a été élaborée par le groupe de référence, est présentée et discutée.

**11 octobre:** *Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv (Les femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie en Suède: l'image dans les médias)* (Recrutement des conseils d'administration. Procédures de nomination et composition des conseils d'administration, plus spécifiquement la question des postes occupés par des femmes et des opportunités qui leur sont offertes)) (Sjöstrand/Petrelus) est disponible sous forme de livre.

**29 octobre:** Article dans Dagens Nyheter. Le groupe de travail recommande une série de mesures.

**22 novembre:** Dîner séminaire ouvert au public sur la question des femmes dans les conseils d'administration, avec Pernilla Petrelus et Peggy Bruzelius, membre professionnel d'un conseil d'administration.

**3 décembre:** Atelier de travail avec des investisseurs financiers.

**19 décembre:** Dîner séminaire ouvert au public sur la question de l'image des femmes gestionnaires dans les medias avec Maria Edström et Birgitta Johansson-Hedberg, gestionnaire de direction à la Föreningssparbanken.

### **2003:**

En 2003, les groupes de travail et de référence ont visité les groupes SNS locaux.

**9 janvier:** Onzième rencontre avec le groupe de référence.

**14 janvier:** Dixième rencontre du groupe de travail. Première présentation des études de Ronald Fagerfjäll et Monica Renstig.

**24 janvier:** Rencontre avec Margareta Winberg, ministre responsable de l'égalité des genres.

**28 janvier:** Rapport à la rencontre du conseil d'administration de SNS (Board of Trustees).

**20 février:** Présentation du projet à Crown Princess Victoria (entreprise de formation pour SEB).

**3 mars:** Douzième rencontre avec le groupe de référence. Planification de l'atelier de travail avec le groupe financier.

**4 mars:** Séminaire ouvert au public sur la présentation des études de Ronald Fagerfjäll et Monica Renstig. *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3 000 nya kvinnliga toppchefer (Briser le plafond de verre! Un guide pratique pour soutenir le secteur privé dans le recrutement de 3 000 femmes comme nouvelles gestionnaires de haut niveau)* (Fagerfjäll). Maintenant disponible sous forme de livre.



PHOTO: ROLF ADLERCREUTZ L'article du groupe de travail dans Dagens Nyheter, 29 octobre 2002.



Front row: Lars H. Thunell, SEB, Pia Gideon, Ericsson, and Sussi Kvarn, lawyer, at a well-attended seminar on 4 March 2003.

Première rangée: Lars H. Thunell, SEB, Pia Gideon, Ericsson, et Sussi Kvarn, avocate, à un séminaire fort populaire, le 4 mars 2003.

- 4 mars:** Rencontre avec le ministre pour l'industrie et le commerce, Leif Pagrotsky.
- 24 mars:** Table ronde de pourparlers avec le gouvernement.
- 1er avril:** Treizième rencontre du groupe de référence. Memo avec proposition de mesures concrètes – afin d'aider le gouvernement dans la réalisation de son mandat.
- 6 mai:** Communication écrite du gouvernement –commentaires sur l'enquête d' Anna Wahl et proposition de mesures.
- 22 mai:** Atelier de travail avec le groupe de gens en finance.
- 2 juin:** Deuxième table ronde de pourparlers avec le gouvernement.
- 3 juin:** Onzième rencontre avec le groupe de travail.
- 17 juin:** Le rapport de Monica Renstig's *Kvinnliga chefer i nä-ringslivet. Så här ser det ut!* (*Les femmes gestionnaires dans les affaires et l'industrie. La façon dont ça se passe!*) est publié.
- 19 juin:** Quatorzième rencontre du groupe de référence
- 20 août:** Douzième rencontre du groupe de travail.
- 22 octobre:** Le suivi de l'étude de Pernilla Petrelius Karlbergs *Kvinnor i koncernstyrelser. Nomineringsdiskussioner och beslut 2003* (*Les femmes dans les conseils d'administration. Discussions sur la nomination et les décisions en 2003*) est publié.
- 4 novembre:** Le groupe de travail prend part au débat préliminaire du gouvernement au parlement. Lars H. Thunell fait partie de la table ronde.
- 4 décembre (?):** Treizième rencontre du groupe de travail et quinzième rencontre du groupe de référence. Présentation des résultats préliminaires des trois études de Magnus Henrekson, Anne D. Boschini et Ylva Elvin-Nowak/ Heléne Thomsson.

**19 novembre:** Lars H. Thunell participe au séminaire du conseil conjoint gouvernement/région "Jämmt på toppen" ('Même au sommet) à Stockholm.

**15 décembre:** Quatorzième rencontre du groupe de travail portant sur la conférence de clôture et des conclusions du projet.

## 2004

**15 janvier:** Grande conférence clôturant le projet. Mona Sahlin, Lars H. Thunell, Marcus Wallenberg, Carl Bennet, Lilian Fossum et d'autres personnes prennent part à celle-ci, de même que les gens du milieu de la recherche et les auteurEs qui ont participé au projet.

Deux études sont publiées: *Villkor för kvinnor i karriären. En internationell jämförelse (Les conditions de carrière chez les femmes. Une comparaison internationale)* (Dreber och Wallace), et *Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verklighet i näringslivet (Femmes, hommes et carrières. Perceptions et réalités dans le milieu des affaires)* (Göransson).

**3 mai:** Séminaire ouvert au public avec Magnus Henrekson, Ylva Elvin-Nowak et Helène Thomsson. Commentatrice: Birgitta Stymne Göransson, gestionnaire de direction de Telefos.

Trois études sont publiées: *Att ha kul och visa vad man går för. Kvinnors och mäns karriärberättelser (S'amuser et démontrer ce dont l'on est capable. Récits de carrière racontés par des femmes et des hommes)* (Elvin-Nowak/Thomsson), *Balans på toppen. Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning (L'équilibre au sommet. Les avantages d'une représentation plus équitable dans les postes de gestion des milieux des affaires et de l'industrie.)* (Boschini), *Vägar till ökad jämställdhet i svenskt näringsliv (La route vers une plus grande égalité hommes-femmes dans les milieux d'affaires et de l'industrie suédois)* (Henrekson).

**16 juin:** Présentation du suivi 2004 sur la proportion de femmes gestionnaires et baromètres des tendances. Publication sur Internet du rapport de Monica Renstig: *Kvinnliga chefer i näringslivet 2004 (Les femmes gestionnaires dans les milieux des affaires et de l'industrie 2004)*.

**August:** Publication du rapport final qui résume le projet.



Staffan Grefbäck, Magnus Henrekson, Caroline Sundewall, Mona Sahlin and Cecilia Lager continue their discussion after a panel debate, 15 January 2004..

Staffan Grefbäck, Magnus Henrekson, Caroline Sundewall, Mona Sahlin et Cecilia Lager continuent leur discussion après le débat en table ronde, 15 janvier 2004.

## L'impact dans les médias

Inventaire au 30 juin 2004 mais les médias continuent de s'intéresser à la question

### Articles traitant du projet

Cinq articles importants rédigés par les membres du projet



The working group's article in Dagens Nyheter, 29 October 2002.

### Articles écrits par des leaders ou commentaires

Plus de 50 articles étoffés écrits dans les journaux nationaux et d'importants journaux régionaux.

### Autres articles, entrevues, etc.

Plus de 80 articles, entrevues, etc. publiés dans les journaux dans les grandes villes.  
Plus de 50 articles, entrevues, etc. publiés dans les journaux dans les plus petites villes.  
Plus de 50 articles, entrevues, etc. publiés dans les journaux spécialisés, de l'industrie et du commerce.

### TV, radio et agences de nouvelles

Près de 50 émissions, communiqués de presse et avis sur Internet.



DAGENS NYHETER, ÉDITORIAL, 16 janvier 2004

## Organismes et personnes ayant participé au projet

Groupe financier

ABB

Akademiska Hus

Alecta

AMF Pension

Andra AP-fonden

AstraZeneca

Axel Johnson AB

Bonnier AB

Cardo

Citibank International PLC

Ernst & Young

Fjärde AP-fonden

FöreningsSparbanken

ICA

Industri Kapital

Nynäs Petroleum

Pharmacia Sverige

Praktikertjänst

Ratos

Robur

Sapa

SBAB

SCA

Scania

Skandia

Skanska

SKF

Sveaskog

Svenska Spel

Sydkraft

Tredje AP-fonden

Vattenfall

Vin & Sprit

Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Working group

Lars H. Thunell, SEB (conseil d'administration)

Carl Bennet, Getinge, Elanders, Boliden, etc.

Lilian Fossum, Electrolux

Leif Johansson, Volvo

Per E. Larsson

Marianne Nivert

Anders Nyrén, Industrivärden

Caroline Sundewall

Marcus Wallenberg, Investisseur

Reference group

Emanuela Pedrocchi, Telia Sonera (conseil d'administration)

Oskar Bjursten, OM

Eva Fröberg, SEB  
Fredrik Hillelson, Investor  
Paula Lindgren, Volvo  
Jonas Norlander, Electrolux  
Researchers/writers  
Anne D. Boschini, chercheuse, Université de Stockholm  
Anna Dreber, étudiante, Université de Stockholm  
Maria Edström, étudiante au doctorat, Université de Göteborg  
Ylva Elvin-Nowak, PhD (psychologie), Transferens  
Ronald Fagerfjäll, journaliste à la pige et auteur  
Anita Göransson, professeure, Université de Göteborg  
Magnus Henrekson, professeur, Stockholm School of Economics  
Pernilla Petrelius Karlberg, étudiante au doctorat, Stockholm School of Economics  
Monica Renstig, économiste et journaliste, Institut de recherche féministe des affaires  
(Women's Business Research Institute)  
Sven-Erik Sjöstrand, professeure, Stockholm School of Economics  
Heléne Thomsson, PhD (Psychology), Transferens  
Björn Wallace, étudiant, Stockholm School of Economics  
Gestion du projet, SNS  
Göran Arvidsson, responsable de la recherche  
Jan-Olof Edberg, responsable du financement  
Johanna Laurin, responsable du projet  
Ulrika Stuart Hamilton, officier en chef responsable de l'information