

Regula Kägi-Diener, Prof. Dr.iur.

St. Leonhard-Str. 20  
Postfach 123  
9001 St. Gallen  
e-mail: kaegi-diener.rechtsanwaeltin@bluewin.ch  
Tél.: +41 71 223 81 21  
Fax: +41 71 223 81 28

# Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie

Document de travail élaboré sur mandat de la Commission fédérale pour les questions féminines CFQF

Mars 2014

La présente étude ainsi qu'une prise de position de la CFQF au sujet des quotas de genre sont à disposition, en français et en allemand, sur le site :

[www.comfem.ch](http://www.comfem.ch) > Documentation

---

## Table des matières

<b>I. Introduction .....</b>	<b>3</b>
1. Pourquoi plus de femmes à la direction des entreprises ? .....	3
1.1. Arguments politiques et juridiques .....	3
1.2. Arguments économiques .....	5
1.3. Argument macroéconomique .....	6
1.4. Engagements internationaux .....	6
2. Placer l'économie devant ses responsabilités .....	7
3. Quel est le véritable but des quotas de femmes ? .....	7
<b>II. Fondements .....</b>	<b>8</b>
1. Les femmes dans l'économie suisse : faits et chiffres .....	8
1.1. Peu de femmes dirigeantes malgré une bonne formation et une forte présence sur le marché du travail .....	8
1.2. Les entreprises internationales influencées par le débat international sur les quotas ? .....	8

2.	Les quotas et leur problématique.....	9
2.1.	Définition .....	9
2.2.	Les modèles de quotas.....	10
2.3.	L'expérience des quotas volontaires en Allemagne.....	13
2.4.	Les problèmes posés par les quotas.....	15
3.	Débats en cours en Europe .....	16
3.1.	OCDE.....	16
3.2.	Union européenne (UE) .....	16
3.3.	Pays européens .....	17
3.4.	Remarques finales .....	21
<b>III.</b>	<b>Situation politique et juridique en Suisse.....</b>	<b>22</b>
1.	Situation juridique .....	22
1.1.	Egalité des sexes au travail (art. 8, al. 3, 2 <sup>e</sup> phr. Cst.).....	22
1.2.	Liberté économique.....	22
1.3.	Adhésion de la Suisse à la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).....	23
2.	Le débat en Suisse .....	24
2.1.	Remarques générales.....	24
2.2.	Débats dans le grand public et les milieux économiques.....	24
2.3.	Interventions politiques au niveau fédéral (état : début mars 2014).....	26
3.	Degré d'acceptation des quotas .....	27
3.1.	Dans la conception suisse du droit .....	27
3.2.	Dans le grand public.....	27
3.3.	Proportionnalité : peut-on imposer de nommer des femmes ?.....	28
4.	Arguments pour et contre les quotas .....	29
<b>IV.</b>	<b>Résumé et observations finales.....</b>	<b>30</b>
1.	Points à retenir concernant la question des quotas .....	30
2.	Dans quels cas des quotas sont-ils judicieux ?.....	31
	<b>Annexe 1 : Sources et bibliographie.....</b>	<b>36</b>
	<b>Annexe 2 : Liste des abréviations.....</b>	<b>39</b>

## I. Introduction

La question des quotas est sur la table. Le débat s'est enflammé lorsque la Norvège, en 2003, a imposé aux entreprises ayant un actionnariat public un quota de genre de 40% dans les conseils d'administration / de surveillance, avec des sanctions drastiques en cas de non-respect. Depuis 2006, après une période transitoire de deux ans, cette obligation est aussi valable pour les organes stratégiques (conseils d'administration) des sociétés cotées en bourse. L'exemple de la Norvège a déclenché dans toute l'Europe des discussions sur la question de savoir s'il est possible et souhaitable de prendre des dispositions législatives contraignantes pour améliorer la proportion de femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance et, si oui, jusqu'où il faut aller. En Suisse aussi, des organisations féminines et certains milieux politiques insistent pour que des mesures efficaces soient prises afin que les portes des cercles dirigeants de l'économie s'ouvrent aux femmes. La question la plus controversée est celle-ci : une représentation équilibrée des femmes et des hommes requiert-elle l'instauration de quotas légaux ou suffit-il que l'économie prenne des mesures sur une base volontaire ?

### 1. Pourquoi plus de femmes à la direction des entreprises ?

La revendication d'une présence accrue des femmes dans les sphères dirigeantes des entreprises s'appuie sur une grande variété d'arguments. Aux raisons politiques et juridiques s'ajoutent les considérations sur les avantages que cela présente pour les entreprises et l'économie nationale, mais aussi sur le respect des engagements pris par la Suisse au regard du droit international.

#### 1.1. Arguments politiques et juridiques

##### *a) L'égalité des sexes dans la vie professionnelle*

L'égalité entre femmes et hommes est un droit fondamental reconnu qui est expressément garanti par la plupart des constitutions, comme la Constitution suisse, et qui figure dans les traités internationaux les plus importants, que ce soit sous une forme explicite ou sous une forme implicite. Elle fait actuellement partie du corpus juridique standard des droits fondamentaux. Il est généralement admis que l'égalité juridique formelle est insuffisante et que les Etats ont la responsabilité juridique de la mettre en œuvre, c'est-à-dire de pourvoir à sa réalisation dans les faits. C'est surtout dans le monde du travail qu'il faut réaliser l'égalité car il s'agit là, dans l'ensemble culturel auquel nous appartenons, de l'un des aspects les plus importants et les plus marquants de la vie. Tous les organes de l'Etat, et en particulier les organes politiques (exécutifs et législatifs), sont tenus d'honorer les engagements découlant du droit constitutionnel et du droit international dans leur domaine de compétence. Parmi les mesures possibles pour assumer cette responsabilité politique figure l'imposition d'objectifs chiffrés pour faire progresser l'égalité dans le monde du travail, y compris dans les organes dirigeants et stratégiques de l'économie.

### *b) La démocratie de genre*

Il incombe à la *législation* de concrétiser l'égalité entre femmes et hommes. Or, par le passé, le système juridique a souvent été développé en se basant sur des situations de vie masculines, sans prendre suffisamment en compte les spécificités des situations des femmes (ce que les milieux féminins n'ont d'ailleurs pas manqué de critiquer). Pour changer cela, il est important que les femmes participent en nombre suffisant à ces processus. Il faut cependant bien voir que la situation juridique n'est pas uniquement le fruit de la politique des pouvoirs publics. Elle est aussi soumise à l'influence d'acteurs privés, dont le principal est l'économie. Celle-ci exerce une action directe sur la vie juridique à travers ses contrats, par exemple les conventions collectives, et à travers la culture qui règne dans les entreprises. L'économie a également une influence indirecte sur la législation et la politique juridique à travers les normes et les bonnes pratiques, mais aussi par le lobbying, la participation aux consultations sur les projets législatifs et d'autres activités de ce type. Il est donc important du point de vue de l'égalité des sexes qu'un nombre suffisant de femmes occupent des postes de décision dans l'économie afin de pouvoir contribuer, directement ou indirectement, à façonner le cadre juridique s'imposant aux femmes *et* aux hommes dans l'économie. C'est seulement ainsi que l'on pourra faire prendre en compte de manière satisfaisante l'expérience des femmes. On peut dire qu'il s'agit là d'une dimension de la *démocratie de genre* qui doit se refléter dans les actions de l'économie ayant un impact juridique.

De même, l'égalité (entre les sexes) ne peut être atteinte à *l'intérieur* des organisations économiques (entreprises) que si l'organisation est modelée de l'intérieur par des échanges et un dialogue, en l'espèce entre femmes et hommes. Or, un véritable dialogue entre les sexes qui tienne compte des spécificités de chacun n'est possible que si les femmes et les hommes sont représentés équitablement à tous les niveaux de décision. Il ne suffit pas de quelques « femmes alibis » (« token women »)<sup>1</sup> pour imposer une vision ; il faut une représentation suffisante. Cette approche repose sur l'idée qu'il est impossible d'obtenir des aménagements et des changements de fond qui soient légitimes sans une représentation en nombre suffisant. Il y a là aussi une dimension faisant appel à la démocratie de genre.

### *c) Egalité et équité*

Il est légitime de penser que l'ascension des femmes dans les hautes et les plus hautes sphères dirigeantes est entravée par des mécanismes subtils. Les femmes se heurtent à ce que l'on appelle le plafond de verre (« glass ceiling »). Les schémas traditionnels auxquels obéissent l'avancement dans les organisations et la nomination au sein de leurs organes créent des obstacles que les femmes ne parviennent pas à surmonter suffisamment souvent, même si elles peuvent faire état de bonnes performances. Ces mécanismes et la pénalisation des femmes qui en découle sont iniques. Il faut donc prendre des mesures efficaces pour lutter contre cette injustice et opposer au « droit du plus fort » des objectifs adéquats et applicables fondés sur des arguments réfléchis. Il appartient à la législation d'instaurer et de garantir l'équité dans ce sens.

## 1.2. Arguments économiques

### a) Diversité<sup>2</sup>

Ces dernières années, l'idée a cheminé dans les milieux économiques que la composition des équipes et des organes de direction devrait refléter la diversité sociale. Travailler sur la diversité, pense-t-on, améliorera la productivité. L'entreprise qui met à profit la variété de l'expérience des membres de son personnel liée à leur appartenance sociale (sexe, origine, langue, âge, etc.) devrait élever son niveau de compétence et accroître sa capacité d'innovation. Mais la gestion de la diversité repose aussi sur des motifs de nature éthique et morale : l'entreprise qui intègre des valeurs sociales actuelles, comme l'égalité des chances et l'équité, améliore sa réputation, ce qui augmente la crédibilité et l'intérêt des actionnaires (« shareholders »). La diversité est considérée aujourd'hui comme un instrument important de développement du personnel et de gestion des entreprises. Elle demande entre autres une bonne mixité des sexes à tous les niveaux de la hiérarchie.

### b) Plus de femmes dans les fonctions dirigeantes = plus de rentabilité

Une série d'études montrent que la proportion de femmes dans les fonctions dirigeantes est corrélée à une augmentation de la rentabilité de l'entreprise. Les organisations où les femmes sont représentées dans le management et dans les organes stratégiques (*corporate boards*, conseils d'administration) réalisent de meilleurs résultats financiers en moyenne pluriannuelle<sup>3</sup>. Cela est particulièrement vrai lorsque la représentation des femmes dans le management et les organes stratégiques atteint un niveau très élevé<sup>4</sup>. Cet effet est vraisemblablement dû à la plus grande circonspection<sup>5</sup> dont font preuve les femmes exerçant des responsabilités ; certains l'attribuent aussi au fait que les organes de décision où la répartition des sièges est plus équilibrée font preuve d'ouverture et suscitent l'ouverture. Cela offre des perspectives nouvelles et rend l'environnement de travail plus productif et plus innovant, ce qui peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise dans son ensemble.

### c) Plus à l'écoute des clientes

Certains secteurs d'activité ont une clientèle à forte dominance féminine (habillement, alimentation, cosmétique, etc.) ou un potentiel croissant dans la clientèle féminine (p. ex. automobile, assurances, banques). On peut s'attendre à ce que les femmes managers dans ces secteurs connaissent mieux les besoins des clientes et soient capables de mieux les faire prendre en compte afin de permettre à leur entreprise de travailler plus spécifiquement sur ce segment de clientèle important. Elles peuvent en outre être des figures d'identification pour les clientes et établir ainsi un lien plus étroit entre leur entreprise et les femmes.

### 1.3. Argument macroéconomique

Régulièrement, les entreprises se plaignent du manque de main d'œuvre et de cadres qualifiés. Il faut donc exploiter correctement le vivier de femmes ayant un niveau élevé de formation (cf. chap. II, ch. 1.1 plus loin) plutôt que de faire venir de l'étranger des personnes qualifiées. Il n'est pas justifié d'un point de vue macroéconomique de laisser en jachère des talents formés grâce aux impôts alors que la Suisse doit rester compétitive tout en faisant face à l'évolution de sa démographie.

### 1.4. Engagements internationaux

#### a) Acceptation d'une recommandation du Conseil des droits de l'homme

Lors de son examen périodique universel (EPU)<sup>6</sup> par le Conseil des droits de l'homme, la Suisse a été invitée, en octobre 2013, à prendre des mesures pour augmenter la représentation des femmes entre autres dans l'économie, notamment des mesures temporaires spéciales. La Suisse a acceptée cette recommandation. Elle s'est donc engagée publiquement sur la scène internationale à « prendre des mesures efficaces pour encourager la participation des femmes dans tous les domaines »<sup>7</sup>. Cela comprend des mesures pour améliorer la présence des femmes dans les *fonctions dirigeantes* des entreprises.

#### b) Engagement d'instaurer l'égalité en vertu de la Convention des droits de la femme (CEDEF)<sup>8</sup>

Outre qu'elle a concrètement accepté de prendre des mesures en faveur de l'égalité, la Suisse, en ratifiant la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), a pris l'engagement général de « poursuivre par tous les moyens appropriés et sans retard une politique tendant à éliminer la discrimination à l'égard des femmes », notamment dans le monde de l'entreprise<sup>9</sup>. Implicitement, elle a adhéré à l'idée de « mesures temporaires spéciales visant à accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes » prévues dans la convention<sup>10</sup>.

#### c) Autres instruments et engagements internationaux

Les pactes de l'ONU relatifs aux droits humains<sup>11</sup>, que la Suisse a ratifiés en 1992, c'est-à-dire il y a plus de vingt ans, prévoient que les Etats peuvent prendre des mesures d'encouragement particulières pour réaliser l'égalité des sexes. Le Comité des droits économiques, sociaux et culturels (chargé de surveiller l'application du Pacte I de l'ONU), dans son observation générale n° 16, tout comme le Comité des droits de l'homme (chargé de surveiller l'application du Pacte II de l'ONU), dans son observation générale n° 18, relèvent que l'application du principe de l'égalité peut exiger des Etats qu'ils prennent des mesures spéciales visant à supprimer les circonstances ou les conditions qui font naître ou qui contribuent à perpétuer la discrimination. Enfin, la Convention n° 111 de l'Organi-

sation internationale du travail (OIT) précise, à l'article 5, qu'il est possible de prendre des mesures spéciales pour éliminer les discriminations en matière d'emploi ou de profession<sup>12</sup>.

## 2. Placer l'économie devant ses responsabilités

Comment les femmes peuvent-elles accéder aux cercles du pouvoir économique et, à égalité de droits avec les hommes, contribuer à façonner l'avenir de l'économie et de la société ? C'est une question qui a toujours été au cœur de la problématique de l'égalité entre les sexes. Dans les années 80 et 90, on a misé sur une meilleure formation professionnelle. Aujourd'hui, les femmes ont rattrapé leur retard dans ce domaine : depuis 2008, elles sont plus nombreuses que les hommes à obtenir un diplôme au niveau des hautes écoles<sup>13</sup>. Certes, il existe des différences dans le choix des professions et des domaines d'études qui font que les femmes sont moins bien représentées surtout dans les domaines techniques (c'est ce que l'on appelle la ségrégation horizontale dans la vie professionnelle). A contrario, les femmes sont très bien représentées dans les filières de droit et d'économie d'entreprise, des formations qui constituent souvent une condition idéale pour siéger dans les organes stratégiques de l'économie. On ne peut donc pas dire que les femmes n'ont qu'à s'en prendre à elles-mêmes si elles sont encore très loin de la parité dans les cercles dirigeants de l'économie. Voilà pourquoi il est aujourd'hui indiqué de prendre des *mesures visant les entreprises* afin d'augmenter leur disposition à prendre les femmes en considération.

## 3. Quel est le véritable but des quotas de femmes ?

Il faut bien comprendre que l'égalité ne peut pas signifier que la minorité, ou le groupe marginalisé, s'adapte à la majorité. La représentation équilibrée de différentes catégories de la population a toujours pour but de renouveler la culture qui s'exprime dans les relations inter-catégorielles et dans la prise en compte des besoins des catégories concernées. Dans l'économie, elle vise à instaurer une nouvelle culture d'entreprise. Ce sont donc des changements et des améliorations à caractère qualitatif qui sont nécessaires. L'émergence d'une nouvelle culture se nourrit du dialogue et des échanges. Pour qu'un dialogue intelligent et de véritables échanges s'instaurent, il est indispensable que les deux catégories, en l'occurrence les femmes et les hommes, soient suffisamment représentées. En règle générale, les femmes ne parviennent à se faire entendre dans les aréopages masculins que si elles sont suffisamment nombreuses ; dans le cas contraire, elles risquent de se faire marginaliser. Une femme seule dans un groupe d'hommes éprouve souvent beaucoup de difficultés parce qu'elle est au centre de l'attention et qu'elle fait l'objet de sollicitations et d'attentes très diverses et inconciliables, auxquelles elle n'est pas en mesure de répondre (phénomène des femmes alibis [« token women »] et situation du double lien [« double bind situation »]<sup>14</sup>). Ainsi, l'appel à une représentation suffisante des femmes dans les plus hautes sphères n'a pas simplement pour but de donner une plus grande visibilité aux femmes, mais la revendication quantitative est au service d'une amélioration qualitative. Enfin, il faut bien voir que la participation d'un plus grand nombre de femmes légitime les chan-

gements qualitatifs : les deux sexes, hommes et femmes, devraient avoir l'opportunité de modeler une organisation (entreprise).

## II. Fondements

### 1. Les femmes dans l'économie suisse : faits et chiffres

#### 1.1. Peu de femmes dirigeantes malgré une bonne formation et une forte présence sur le marché du travail

Bien que les femmes constituent de manière générale un facteur important dans l'économie suisse et qu'elles soient fortement présentes sur le marché du travail<sup>15</sup>, leur statut professionnel reste significativement moins bon que celui des hommes. Cela ne concerne pas seulement la question salariale à tous les niveaux. La statistique montre également qu'un nombre nettement supérieur d'hommes exercent des fonctions dirigeantes. Alors que près de *deux tiers des femmes n'ont pas de fonction dirigeante* (concrètement 63% en 2012<sup>16</sup>), plus de la moitié des hommes ont une fonction dirigeante et seulement 45%<sup>17</sup> n'en ont pas. Au total, les femmes représentent seulement un tiers de la population salariée ayant une fonction de cadre ou de dirigeant et les hommes deux tiers. Les différences de position dans l'entreprise existent aussi entre les hommes et les femmes ayant le même niveau de formation. Il est intéressant de noter que cela n'a pas changé depuis le milieu des années 90, bien que les femmes aient nettement élevé leur niveau de formation : il existe aujourd'hui beaucoup plus de femmes bien et très bien formées. Dans la jeune génération (entre 25 et 34 ans), on n'observe quasiment plus de différence entre les sexes<sup>18</sup>. Désormais, il y a plus de femmes que d'hommes parmi les diplômés du niveau des hautes écoles<sup>19</sup>. On aurait pu s'attendre à ce que la progression du niveau de formation des femmes améliore leur position sur le marché du travail, mais ce n'est pas le cas. Les progrès sont particulièrement lents dans les fonctions dirigeantes supérieures : même avec un niveau de formation bon à excellent, les femmes ont une probabilité moins grande de grimper les échelons que leurs collègues masculins. Les femmes sont particulièrement peu présentes dans les directions. A fin 2012, elles n'occupaient que 6% des fonctions de direction et 12% des sièges des conseils d'administration des *cent plus grandes entreprises suisses*<sup>20</sup>. La Suisse se situe ainsi encore en-dessous de la moyenne européenne de 16% de femmes dans les conseils d'administration et elle est, après l'Autriche, le pays où ce chiffre a le moins progressé entre 2004 et 2012 (moyenne européenne : +8% ; Suisse : +3%)<sup>21</sup>.

#### 1.2. Les entreprises internationales influencées par le débat international sur les quotas ?

Une étude récente portant sur les 229 entreprises cotées en bourse ayant leur siège en Suisse montre que les femmes ne représentent que 9% de leurs 1517 administrateurs. Ce chiffre est inférieur à la moyenne des cent plus grandes entreprises suisses. Les cent plus grandes entreprises suisses ont donc en moyenne plus de femmes dans leurs conseils



d'administration respectifs que la moyenne des entreprises cotées en bourse. Toutefois, 41% des entreprises étudiées ont au moins une femme dans leur conseil d'administration<sup>22</sup>. Les femmes ont donc une certaine présence dans ces cercles économiques importants, même si c'est souvent en très petit nombre. Parmi les vingt plus grandes entreprises suisses d'envergure internationale, la proportion de femmes dans les conseils d'administration est significativement plus élevée que dans les autres sociétés cotées en bourse<sup>23</sup>. On peut en déduire, sans grand risque de se tromper, que les femmes sont mieux représentées dans les très grandes entreprises (ou plus précisément dans les conseils d'administration des très grandes entreprises). Il semble aussi que l'ouverture à l'international ouvre des portes aux femmes. Cela conforte la supposition que la législation et les projets législatifs visant à introduire des quotas de femmes à l'étranger<sup>24</sup> exercent une influence.

## 2. Les quotas et leur problématique

Lorsque l'on envisage des mesures pour améliorer la parité entre les sexes dans les conseils d'administration, parmi les cadres supérieurs et dans les directions, on parle essentiellement de quotas. Avant de présenter les points de vue qui s'expriment dans ce débat, nous allons d'abord voir en quoi consistent les quotas lorsqu'il s'agit de mesures politiques.

### 2.1. Définition

A la base, les quotas sont des quantités exprimées en proportion d'un tout. Mais en même temps, ils sont le *résultat* d'un *processus* de nomination (d'organes), d'attribution (de sièges) ou d'élection. De fait, le débat sur les quotas porte surtout sur les *règles* qui régissent les processus aboutissant à ce résultat, c'est-à-dire sur les moyens à mettre en œuvre pour arriver aux proportions souhaitées.

Dans le débat en cours, on définit donc les quotas de la manière suivante :

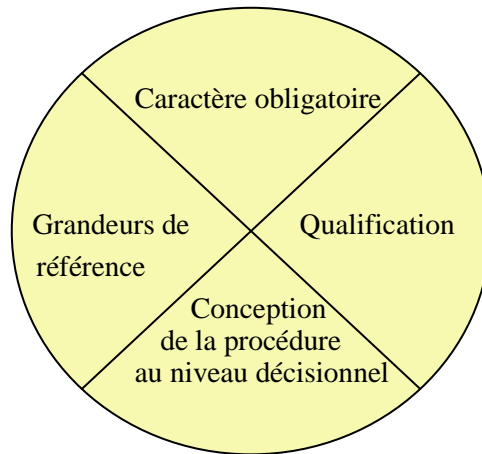
Les quotas sont

- un *outil normatif*, c'est-à-dire visant un objectif quantitatif déterminé,
- mis en œuvre afin d'atteindre une *répartition quantitative* souhaitable (représentation) *de différents catégories* (p. ex. femmes et hommes)
- dans la *composition* d'organes, d'organisations, d'instances décisionnaires et assimilés.

L'idée à la base des systèmes de quotas est que les femmes (ou plus généralement les catégories sous-représentées) doivent être recrutées en nombre suffisant afin de pouvoir faire entendre leur voix dans les fonctions qu'elles occupent. A travers le changement quantitatif, c'est un changement qualitatif qui est visé.

## 2.2. Les modèles de quotas

Il y a quotas et quotas. Les quotas se définissent en appliquant et en faisant varier au moins quatre critères<sup>25</sup>.



### a) Caractère obligatoire

Les quotas sont toujours des objectifs chiffrés, qui peuvent avoir un caractère plus ou moins obligatoire :

- Les quotas peuvent être *repris ou définis* (par des entreprises ou des organes) *sur une base volontaire* avec une valeur indicative. Les quotas *librement consentis* peuvent faire évoluer les comportements parce qu'ils fixent des objectifs, canalisent des intentions, mettent en évidence des ratios et, le cas échéant, permettent des comparaisons.

Le quota flexible (« Flexi-Quote »)<sup>26</sup> en discussion en Allemagne est un quota applicable à la proportion de femmes dans le management, dont les entreprises fixent elles-mêmes le niveau et qu'elles rendent public. On estime que ce dispositif crée une pression (indirecte) sur les entreprises pour qu'elles respectent le quota car, sinon, la crédibilité de leurs responsables est entamée sur le plan interne et sur le plan externe. On prête à ce quota semi-volontaire l'avantage de permettre de tenir compte de manière adéquate de la situation individuelle des entreprises. L'accord de coalition signé fin 2013 par les partis gouvernementaux (SPD, CDU et CSU) prévoit l'introduction d'un quota obligatoire de 30% dans les conseils de surveillance des entreprises assujetties au système de la cogestion et des entreprises cotées en bourse (pour plus de détails, voir le chap. II, ch. 2.3). L'Allemagne n'a pas encore légiféré sur les quotas flexibles et il n'est donc pas possible d'infliger des sanctions légales. Les entreprises du DAX 30 se sont déclarées partisans de quotas volontaires définis par les entreprises elles-mêmes.

- Les quotas peuvent être définis *dans la loi avec force obligatoire*, soit comme un minimum soit comme une fourchette (avec un objectif minimum et un objectif

idéal). La force obligatoire crée une obligation légale d'atteindre le quota, généralement dans un délai déterminé, qui est invocable en justice. Dans ce cas, la loi doit comporter des dispositions visant à assurer le respect de cette obligation et, surtout, définir qui est habilité à faire appliquer l'obligation et à en contrôler le respect (autorité de surveillance, droit d'agir en justice de certains services [p. ex. le bureau de l'égalité], particuliers pouvant se constituer partie civile) ainsi que les sanctions encourues. Les obligations juridiques non assorties de sanctions restent sans effet.

- Librement consentis ou imposés, les quotas peuvent être mis sur les rails et soutenus par des incitations positives ou négatives, par exemple en versant des subventions pour le recrutement de femmes ou en accordant d'autres avantages lorsque certains quotas de femmes sont atteints (p. ex. dans la communication et l'information, l'accès à certaines sources ou assimilé ; incitations positives) ou au contraire en prévoyant des exclusions ou des obstacles (p. ex. dans les procédures d'appel d'offres ; incitations négatives).

### *b) Grandeurs de référence*

Pour que les quotas soient réalisables et la proportionnalité respectée et, in fine, pour que l'égalité progresse, il est important de choisir les bons chiffres pour formuler les quotas et de réfléchir au comment et au pourquoi du niveau visé (p. ex. 30%, 40%, 50%). On peut se référer par exemple à la répartition des sexes dans la population, à la proportion de femmes et d'hommes ayant les diplômes professionnels requis, à la proportion de femmes et d'hommes dans l'entreprise ou dans la clientèle. Le choix de la grandeur de référence et le quota que l'on en déduit peuvent varier, mais ils doivent toujours être rationnels afin qu'il soit possible de démontrer qu'ils respectent le principe de l'égalité. Il est possible également de prévoir une application par étapes (lire à ce sujet la let. d plus loin, Conception de la procédure), c'est-à-dire que des grandeurs de référence différentes peuvent être considérées comme déterminantes à des périodes différentes (p. ex. on peut commencer par un quota basé sur la proportion de femmes aux postes de relève pour arriver in fine à la parité entre les sexes). Fixer des quotas trop bas est contre-productif car les mécanismes mis en œuvre réduisent voire anéantissent d'emblée les chances de réussite. Il est important surtout d'éviter le phénomène des femmes alibis (« token women »)<sup>27</sup>. Il faut en outre garder à l'esprit qu'une représentation féminine trop faible dans une structure à dominance masculine, a fortiori si celle-ci est nombreuse, n'a pas une assise suffisante et qu'elle n'est pas entendue ou se retrouve marginalisée parce que jugée dérangeante. Pour modifier la culture d'entreprise dans un groupe, ce qui est finalement le but des quotas, on estime qu'il faut au moins un tiers de femmes (ratio empirique minimal)<sup>28</sup>.

### *c) Qualifications*

La question des qualifications revient sans cesse sur le tapis dans le débat sur les quotas. Les qualifications sont généralement propres aux organes et aux procédures visés, pas aux quotas. En d'autres termes, il n'y a pas de raison d'exiger des femmes des qualifications

pour siéger dans une structure qui ne demande pas de qualifications (aux hommes). Les qualifications pouvant être attestées, comme les diplômes, l'expérience ou les connaissances linguistiques, ne jouent un rôle dans la pratique que si l'on décide qu'à qualification égale ou équivalente<sup>29</sup> la priorité doit être donnée aux femmes (*règles de préférence, mesures préférentielles*) tant que le quota fixé n'est pas atteint. Il arrive que des règles de préférence soient imposées sans faire référence aux qualifications. Dans ce cas, il faut exiger les mêmes qualifications, et non pas se contenter d'une *absence* de qualifications par exemple. Les cas les plus délicats sont ceux où le niveau de qualification demandé aux femmes est sciemment abaissé au départ ou jusqu'à ce que le quota soit atteint. Dans ce cas, il faut pouvoir invoquer des raisons objectives pour expliquer pourquoi le niveau d'exigence est exceptionnellement différent pour les femmes et pour les hommes. Si la règle adoptée impose que les femmes soient favorisées *indépendamment des qualifications des autres candidats*, on parle de quotas rigides. A contrario, lorsque des exceptions sont possibles (grâce à une clause dite d'ouverture), on dit que les quotas sont flexibles. Dans ce deuxième cas, les exceptions, c'est-à-dire le choix d'un homme malgré la règle de préférence, doivent reposer sur des motifs objectifs et il faut définir dès le départ les critères qui les régissent afin que le quota s'applique bien dans chaque cas individuel. Une question ne fait pas l'unanimité : peut-on prévoir une *clause d'exclusion* au stade de l'*appel à candidatures*, c'est-à-dire autoriser seulement les femmes à présenter leur dossier et exclure d'emblée les hommes, même qualifiés<sup>30</sup> ? Au sens strict, il s'agit là non pas d'une question de qualifications, mais d'une question de concurrence, qui est entravée. Le but d'un tel dispositif est d'exclure les critères de sélection « subreptices » découlant par exemple du lien établi, consciemment ou inconsciemment, entre certaines fonctions et la représentation que l'on a des hommes (« think manager, think male ») ou du fait que les groupes ont tendance à coopter des personnes correspondant à celles qui en font déjà partie, en l'occurrence des hommes (reproduction de l'image de soi).

#### **d) Conception de la procédure et niveaux de décision**

Il est important de réfléchir à la *manière* dont on peut atteindre les quotas visés. S'il n'est pas indispensable que les quotas soient ancrés au niveau de la loi ou de l'ordonnance, ils ont néanmoins besoin d'un cadre ayant une certaine force obligatoire, surtout dans les domaines où les pouvoirs publics souhaitent assumer leur responsabilité, qu'ils l'exercent seuls ou conjointement avec d'autres acteurs. On peut envisager un cadre légal ou un cadre contractuel. Lors de la conception de la procédure, il convient d'aborder les points suivants :

- Des sanctions doivent être définies : si elles ne sont pas assorties de sanctions, les obligations juridiques restent sans effet.
- Le respect de quotas, librement consentis ou imposés, peut être favorisé par des *incitations* positives ou négatives.
- Il est nécessaire de fixer des délais pour se conformer aux quotas.

- Est-il nécessaire de prévoir une application par étapes (définition d'objectifs intermédiaires avec un calendrier) ?
- Le niveau hiérarchique auquel s'appliquent les quotas doit être défini : si l'on veut atteindre une certaine proportion de femmes au niveau de la direction, il est indiqué de commencer par augmenter la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs afin d'avoir un vivier suffisant dans lequel puiser.

Rappelons que le conseil d'administration est indépendant de la hiérarchie de l'entreprise et qu'il a avantage à intégrer des membres venant de l'extérieur. C'est d'ailleurs ce qui se pratique<sup>31</sup>.

- Le recrutement de femmes exige une démarche plus précise (p. ex. appels à candidature ciblés, recherche active de femmes, limitation des candidatures masculines en concurrence avec les candidatures féminines, interdiction de l'élimination précoce des candidatures féminines, etc.).

Dans ce contexte, il faut également faire la distinction, analysée dans la doctrine juridique, entre les quotas de résultats et les quotas décisionnels.

- En Suisse en particulier, les *quotas de résultat* sont plus controversés car ils imposent d'obtenir un résultat. Ils laissent à l'entreprise le choix des *moyens* à employer pour y parvenir, lui donnant ainsi la possibilité de concevoir un dispositif adapté à sa situation spécifique. Les quotas de résultat sont des objectifs chiffrés, à caractère plus ou moins obligatoire, qui n'imposent pas de méthode.

Exemple : « L'encadrement intermédiaire doit compter au moins 40% de femmes d'ici dix ans. »

- Les *quotas décisionnels* sont un moyen d'obtenir une meilleure représentation. Ils imposent la manière de procéder ou les décisions qui doivent être prises pour parvenir à la proportion visée.

Exemple : « Pour chaque recrutement, il faut présenter la candidature d'au moins une femme » ou « A chaque nouvelle nomination, il faut prendre en considération au moins 50% de femmes. »

### ***e) Remarque conclusive***

Les quotas peuvent être conçus selon des modalités très diverses, ce qui permet de laisser une marge de manœuvre importante ou au contraire réduite aux entreprises appelées à prendre leurs responsabilités.

## **2.3 L'expérience des quotas volontaires en Allemagne**

L'accord de coalition négocié en novembre 2013 par les partis gouvernementaux (SPD, CDU et CSU) prévoit l'instauration d'un quota de genre obligatoire de 30%. Il s'appliquera à partir de 2016 aux entreprises assujetties au système de la cogestion et aux

entreprises cotées en bourse. Aux termes de l'accord, les sièges prévus pour le sexe sous-représenté resteront vident si le quota n'est pas atteint<sup>32</sup>.

A ce jour, l'Allemagne ne connaît que le quota flexible (« Flexi-Quote »), dont les entreprises fixent elles-mêmes le niveau. L'association allemande FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. ([www.fidar.de](http://www.fidar.de)), qui regroupe des femmes siégeant dans des conseils de surveillance, est très critique au sujet de l'impact des quotas librement consentis, qui ne sont toujours pas assortis de sanctions légales. FidAR suit activement l'évolution de la représentation des femmes dans les sociétés, en y consacrant un effort important. Des femmes actionnaires ou des représentantes des actionnaires exposent leurs doléances au sujet de la représentation des femmes lors des élections aux conseils de surveillance et les résultats de ces élections sont publiés. De fait, ces publications montrent que des hommes succèdent à des hommes dans la plupart des cas. L'association a développé un indice (WoB = Women on Board) qui mesure la représentation des femmes dans les conseils de surveillance et les directoires de toutes les entreprises du DAX, du MDAX, du SDAX et du TecDAX et elle a établi un classement transparent et informatif. Ces outils fournissent une base permettant de mesurer les variations dans la composition des conseils de surveillance et des directoires et en assurent la publicité (*lire également à ce sujet les explications proposées sous le ch. 3.3 ci-après concernant les codes de gouvernement d'entreprise*).

Selon une évaluation de l'Association des Femmes Juristes de l'Allemagne (Deutscher Juristinnenbund, djb), les quotas librement consentis ont produit un résultat très maigre<sup>33</sup> :

- Les entreprises du DAX 30 se sont engagées globalement à augmenter la proportion de femmes (engagement librement consenti). Mais seules 7 des 46 entreprises cotées en bourse ont formulé des objectifs de proportion de femmes à atteindre dans les positions dirigeantes conformes à l'engagement librement consenti par les entreprises du DAX 30. En 2012, 85% des entreprises n'avaient formulé *aucun* objectif ; elles étaient 87% dans ce cas en 2011 et 79% en 2010.
- Dix-sept entreprises du DAX 30 ont élu leur conseil de surveillance en 2012. Sur les 72 sièges à pourvoir, seuls 15 ont été attribués à des femmes contre 57 à des hommes (79,17%).
- Seules 20% des entreprises du DAX 30 déclarent avoir pris des mesures concrètes pour proposer un plus grand nombre de femmes lors de la prochaine élection de leur conseil de surveillance.
- 30% des entreprises du DAX 30 (et 20% des entreprises cotées en bourse) déclarent avoir recruté les nouveaux membres de leur conseil de surveillance exclusivement ou en très grande partie via leurs réseaux.
- Néanmoins, l'indice Women on Board 2013 fait état d'une progression de la proportion de femmes dans les conseils de surveillance des plus grandes entreprises cotées en bourse en Allemagne, qui serait passée de 12,8% en 2012 à 16,2% en 2013<sup>34</sup>.

## 2.4. Les problèmes posés par les quotas

En Suisse notamment, les quotas comptent parmi les mesures d'encouragement de l'égalité de fait entre les sexes qui suscitent le plus de controverses. Ils posent principalement les difficultés suivantes (voir également le chap. III, ch. 3 et 4 plus loin) :

- *Du point de vue de la société*, il n'est pas rare que les quotas soient considérés comme « excessifs », ce qui est à mettre en lien avec la timidité du discours public à ce sujet. Beaucoup d'acteurs (politiques ; représentant·e·s de la société civile, etc.) ne veulent pas « mettre les pieds dans le plat » en se déclarant partisans des quotas. En raison de cette connotation négative, la question apparaît comme indigne d'être débattue et ne donne ainsi pas lieu à une réflexion factuelle. En conséquence, on parle également trop peu des *formes variées* que peuvent revêtir les quotas et on n'a pas d'expériences pilotes auxquelles se référer (« trial and error »). Comme les catégories désavantagées, concrètement les femmes, ne peuvent avoir qu'une influence limitée sur l'avancement de l'agenda politique, le discours public en Suisse est très lent à aborder la question de la présence adéquate des femmes dans les cercles dirigeants de l'économie. Les choses se sont toutefois précipitées lorsque le sujet a été abordé dans l'UE. Et l'acceptation, tout au moins dans les cercles féminins, s'est améliorée depuis que des cercles plus modérés (Business and Professional Women [BPW], les Femmes PLR, des organisations féminines traditionnelles) sont entrés dans le débat en Suisse. La voie vers un débat de société approfondi semble aujourd'hui plus ouverte que jamais.
- *Du point de vue de l'économie*, les quotas de femmes sont souvent considérés comme une entrave à la liberté de décision des entreprises constituant une menace à laquelle il faut s'opposer. Les craintes pour la rentabilité sont objectivement injustifiées depuis que de multiples études ont établi des corrélations positives entre la présence de femmes dans les organes supérieurs des entreprises et le rendement de ces dernières<sup>35</sup>, mais elles sont persistantes. Le débat sur la diversité, qui fonctionne au fond avec des quotas (sans que ceux-ci ne soient forcément explicites), devrait préparer le terrain à des idées nouvelles. Néanmoins, il peut aussi compromettre une représentation suffisante des femmes car il ne place pas forcément le critère du sexe au premier plan, donnant la priorité à la connaissance d'autres milieux culturels et de cultures étrangères, par exemple. Le fait que l'économie est peu disposée à discuter de quotas et encore moins à les respecter montre bien que cette idée continue d'être mal acceptée.
- *Du point de vue politique et juridique*, des progrès sont observés dans la mesure où le Tribunal fédéral a porté une appréciation positive sur le principe des quotas<sup>36</sup>, même s'il les a assujettis à des critères stricts qui l'ont conduit à les rejeter dans le cas qu'il examinait. Par ailleurs, des interventions présentées au parlement fédéral ont élevé le débat à un niveau politique sérieux. La situation dans les Etats environ-

nants aura certainement aussi une influence (sur le tout, voir le ch. 3 ci-dessous et le chap. III, ch. 2.3 plus loin).

### 3. Débats en cours en Europe

#### 3.1. OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>37</sup> recommande à la Suisse, dans un rapport de novembre 2013, de prendre des mesures appropriées pour améliorer la représentation des femmes, concrètement d'imposer des quotas ou de fixer des objectifs en demandant des comptes (adoption de la pratique « appliquer ou expliquer »).

Par ailleurs, le Conseil des ministres de l'OCDE a adopté, le 29 mai 2013, une recommandation sur l'égalité des sexes dans laquelle il invite les Etats membres à prendre des mesures pour augmenter la proportion de femmes dans les organes de décision, à mettre en place des quotas (contraignants) dans les entreprises ayant des actionnaires publics, à inciter les autres entreprises (privées) à fixer volontairement des objectifs ainsi qu'à encourager les initiatives privées visant à atteindre un meilleur équilibre entre femmes et hommes dans les conseils d'administration et les instances dirigeantes des entreprises. Ce texte recommande en outre de prendre des mesures pour élargir le vivier des candidatures qualifiées<sup>38</sup>.

#### 3.2. Union européenne (UE)

En juillet 2011, le Parlement européen a adopté une résolution sur les femmes et la direction des entreprises<sup>39</sup>. Puis en novembre 2012, la Commission européenne a présenté un projet de *directive* visant à améliorer l'équilibre entre femmes et hommes dans les cercles dirigeants des entreprises<sup>40</sup>, que le Parlement européen a finalement adoptée en novembre 2013. La directive impose aux sociétés cotées en bourse une proportion de 40% de femmes au moins parmi les administrateurs non exécutifs (conseils de surveillance, conseils d'administration). Cet objectif devrait être atteint d'ici 2020 ; un délai plus court, 2018, est fixé pour les entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation majoritaire. Les entreprises qui n'atteignent pas l'objectif dans le délai imparti doivent exposer les raisons de leur retard ainsi que les mesures prises et prévues pour le rattraper. Les Etats membres sont tenus d'instaurer des sanctions à l'encontre des entreprises fautives, dont la nature est laissée à leur libre appréciation.

En complément, la directive prévoit une démarche d'autoréglementation : les entreprises cotées en bourse prennent librement l'engagement d'atteindre parmi leurs administrateurs exécutifs d'ici 2020 (ou 2018 pour les entreprises publiques) une proportion de femmes dont elles fixent le niveau elles-mêmes (quota flexible). La directive aura une validité limitée dans le temps puisqu'elle expirera en 2028. Elle s'applique à quelque 5000 entreprises ; les entreprises employant moins de 250 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel mondial inférieur à 50 millions d'euros sont exclues de son champ d'application. Le projet



présenté n'utilise pas le terme de quota. La directive doit encore être acceptée par le Conseil des ministres<sup>41</sup>.

Encourager une participation équilibrée des femmes aux processus de décision est l'un des objectifs de la Charte des femmes adoptée en mars 2010 par l'Union européenne (« Women's Charter », « Charta für Frauen »), qui demande que les femmes soient représentées équitablement dans les postes de pouvoir. La Commission s'est appuyée sur ce texte pour adopter, en septembre 2010, une stratégie en faveur de l'égalité pour la période 2010-2015. La directive présentée ci-dessus doit être considérée dans ce contexte.

Le 29 août 2013, le quotidien allemand *Süddeutsche Zeitung* annonçait que la *Banque centrale européenne (BCE)* avait décidé d'augmenter dans un délai de six ans le nombre de femmes détenant des postes dirigeants sous le niveau du directoire (objectifs : 35% dans l'encadrement intermédiaire et 28% dans l'encadrement supérieur contre 17% et 14% actuellement)<sup>42</sup>.

Les pays membres de l'UE ne sont pas unanimes sur la question des quotas : au sein du Conseil des ministres, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas sont très sceptiques tandis que la France s'engage en leur faveur<sup>43</sup>.

### 3.3. Pays européens

Dans les plus grandes entreprises européennes, seul un poste de haut dirigeant sur sept est occupé par une femme (13,7% en 2012 ; administrateurs exécutifs : 8,9% ; administrateurs non exécutifs : 15% ; PDG : 2,7%). Onze Etats membres de l'UE ont pris des mesures pour favoriser la promotion des femmes dans l'économie : l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, l'Italie, les Pays-Bas, le Portugal et la Slovénie. Le mouvement a été lancé en 2006 par la Norvège, qui n'est pas membre de l'UE. Onze Etats membres de l'UE n'ont ni mesures législatives ni mesures d'auto-réglementation. En Allemagne, un projet de loi visant à instaurer des quotas légaux présenté par le Bundesrat (chambre des Länder) a été rejeté par le Bundestag en avril 2013.

#### Types de mesures

- **Quotas obligatoires (légaux)** assortis de sanctions, pour les entreprises privées notamment :
  - *Norvège* (2006) : 40% de femmes ou d'hommes dans les conseils d'administration et conseils de surveillance de toutes les entreprises cotées en bourse. Ce quota est à atteindre dans un délai de deux ans, sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'à la dissolution de la société. Ce quota avait été instauré auparavant sous forme de recommandation. Sur ce plan, la Norvège est à la pointe dans le monde<sup>44</sup>.
  - *Belgique* (2011) : au moins 33% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés publiques, mixtes ou cotées en bourse. Ce quota doit être atteint dans un

- délai d'un an pour les entreprises publiques et de cinq à huit ans pour les entreprises cotées en bourse (selon leur taille). Sanction : les administrateurs perdent le droit à leur indemnité tant que le quota n'est pas atteint.
- *France* (2011) : pour les sociétés cotées en bourse et les grandes entreprises, 20% de femmes dans un délai de trois ans dans les conseils d'administration (concerne quelque 2000 sociétés au total) ; sanction : invalidation de l'élection des nouveaux administrateurs tant que le quota n'est pas atteint. En outre, les entreprises employant plus de 50 personnes sont tenues de s'engager contractuellement sur des objectifs en matière d'égalité (sanction : amende pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale). Pour la haute fonction publique, 40% de femmes d'ici 2018.
  - *Italie* (2011) : 33% de femmes d'ici 2015 dans les conseils d'administration et les organes de direction des entreprises cotées en bourse (ainsi que dans les entreprises publiques et contrôlées par l'Etat, avec des conséquences légèrement différentes).
  - Objectifs intermédiaires : 1/5 des sièges lors des élections postérieures à août 2012 puis au moins 30% lors des deuxièmes et troisièmes élections suivantes (la durée totale de validité de la disposition, à savoir neuf ans, couvre la quatrième élection). Sanctions progressives allant de l'avertissement à l'amende.

Les quotas obligatoires sont efficaces. En Norvège, où ils avaient été introduits dans un premier temps sous la forme d'une recommandation ne prévoyant pas de sanctions, mais en avertissant qu'en cas d'échec les quotas seraient rendus obligatoires avec des sanctions à la clé, les quotas ont d'abord eu peu d'effets. Une fois qu'ils ont été imposés par la législation, le pourcentage exigé (40%) a été atteint dans un délai de deux ans et, depuis lors, fluctue en se maintenant dans le même ordre de grandeur. Dans les autres pays, les choses ont bougé également.

- Des **quotas sans sanctions** (« **soft quotas** ») ont été adoptés aux Pays-Bas et en Espagne.
  - *Espagne* (2007) : 40% de femmes d'ici 2015. Pas de sanctions à proprement parler, mais des incitations négatives dans le cadre de l'octroi des subventions et de l'attribution des marchés publics. La proportion de femmes est passée de 4% en 2006 à 10% en 2010.
  - *Pays-Bas* (2011) : 30% de femmes dans les organes de direction exécutive et les conseils de surveillance d'ici janvier 2016. Règle « appliquer ou expliquer » : si le quota n'est pas atteint, l'entreprise doit s'expliquer. La loi afférente arrive à expiration en 2016.
  - *Finlande* (2004) : règle « appliquer ou expliquer » applicable aux entreprises employant plus de 30 personnes.

- **Quotas pour les entreprises publiques ou à participation publique majoritaire**
  - Le *Danemark* (2000), la *Finlande* (2004) et la *Grèce* (2001) ont mis en place dans leur législation sur l'égalité des dispositions relatives à la composition des conseils d'administration des entreprises publiques.
  - L'*Autriche* (2011) et la *Slovénie* (2004) ont adopté des dispositions dans ce sens sur la base d'ordonnances.
  
- **Objectifs librement consentis** (quotas volontaires)
  - En *Grande-Bretagne*, un rapport de 2011<sup>45</sup> recommande que les entreprises cotées en bourse qui composent l'indice FTSE 100 atteignent 25% de femmes au minimum dans leurs conseils d'administration d'ici 2015. Suite à ce rapport, le gouvernement britannique a invité instamment les entreprises du FTSE 350 à se fixer pour 2013 et 2015 des objectifs quantitatifs pour le nombre de sièges à confier à des femmes dans les conseils d'administration. Trente-trois des entreprises du FTSE 100 se sont conformées à cette demande.
  - En *Allemagne*, où un vif débat est en cours, la plupart des grandes entreprises (entreprises du DAX 30) se sont fixé un quota : 20 d'entre elles veulent atteindre au moins 20% de femmes dans leur conseil de surveillance et sept visent même un taux de 30% ou plus. L'association privée *FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.* suit les élections lors des assemblées générales et tient à jour une liste publique (indice WoB) montrant ce que les entreprises font ou ne font pas (lire à ce sujet les explications ci-dessous sur les codes de gouvernement d'entreprise). Les partis gouvernementaux (SPD, CDU et CSU) se sont entendus fin novembre 2013 sur un nouvel accord de coalition, qui prévoit l'introduction d'un quota obligatoire de 30% dans les conseils de surveillance (pour plus de détails, voir le chap. II, ch. 2.3).
  
- **Codes de gouvernement d'entreprise**

Les codes de gouvernement d'entreprise (Corporate Governance Codes) sont des instruments généraux d'autoréglementation. Ils définissent des standards de bonnes pratiques dans la direction d'entreprise. Si une partie des codes nationaux met en avant la diversité en général dans les différents organes de l'entreprise, certains demandent expressément une représentation convenable des femmes.

En *Suisse*, la Fédération des entreprises suisses economiesuisse a publié un *Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise* (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)<sup>46</sup>. Il s'adresse à toutes les sociétés ouvertes au public, qu'elles soient ou non cotées en bourse. Le chiffre 12, qui porte sur la composition du conseil d'administration, repose sur une idée directrice : « La composition du Conseil d'administration doit être équilibrée ». Les précisions qui suivent ne mentionnent cependant *pas l'équilibre entre les sexes* (alors qu'elles citent comme facteurs l'expérience nationale et l'expérience internationale). En d'autres termes, le code suisse de gouvernement d'entreprise n'aborde pas la

question de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, mais il est en cours de révision. A l'occasion de ces travaux, des discussions ont lieu sur la possibilité d'ériger en bonne pratique la représentation appropriée des femmes dans les conseils d'administration. Les entreprises seraient invitées, dans une démarche d'autoréglementation, à augmenter la proportion de femmes dans leur conseil d'administration (règle « appliquer ou expliquer »)<sup>47</sup>. Aucun autre code de gouvernement d'entreprise d'envergure nationale n'aborde cette question. La *Directive Corporate Governance* (DCG) de la SIX Swiss Exchange régit uniquement les obligations en matière de publication. Sur son site Internet, la SIX Swiss Exchange explique ainsi la notion de « corporate governance » : « Le concept de 'Corporate Governance' désigne l'ensemble des principes qui, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise, dans l'intérêt des actionnaires, la transparence et un rapport équilibré entre les tâches de direction et de contrôle. » Il n'est pas question de représentation équilibrée des sexes et rien n'indique que la question soit en cours de discussion<sup>48</sup>.

Les codes de gouvernement d'entreprise de plusieurs pays font des recommandations sur la représentation des femmes ou sur l'équilibre entre femmes et hommes, mais en général ils s'abstiennent d'indiquer des chiffres précis<sup>49</sup>. C'est le cas en Allemagne (2009/10), en Autriche (depuis 2009), en Belgique (2009 : diversité des genres), au Danemark (2010, rév. 2011), en Espagne (2006), en Finlande (2008/2010), en France (2010), Grande-Bretagne (2010), au Luxembourg, aux Pays-Bas (2008), en Pologne et en Suède (2004).

En *Suède*, la promotion des femmes dans les hautes sphères de l'économie a été ancrée dans le code de gouvernement d'entreprise de 2004. La proportion de femmes est passée de 18% en 2003 à 28,6% en 2009. Cette évolution repose sur le degré élevé d'acceptation dont jouit l'égalité dans la société de ce pays en général, que l'on ne peut pas comparer avec le niveau de prise de conscience de la société suisse. De plus, l'offre d'accueil extra-familial des enfants est beaucoup moins développée en Suisse qu'en Suède.

Le code de gouvernement d'entreprise *finlandais* de 2008 demandait que toutes les sociétés cotées en bourse aient au moins une femme dans leur conseil d'administration. La proportion d'entreprises en conformité avec cette consigne est passée de 51% en 2008 à 74% au printemps 2010. Lors de la révision de 2010, une règle « appliquer ou expliquer » a été rajoutée dans le code. La stratégie finlandaise pour augmenter la proportion de femmes dans les organes de direction des entreprises du secteur privé comporte plusieurs volets : (1) des travaux de recherche et des statistiques ; (2) un code de gouvernement d'entreprise assorti d'une règle « appliquer ou expliquer » ; (3) la fonction de modèle de l'Etat, dont les entreprises ont été assujetties au même objectif (40% de femmes) et qui s'y sont conformées dans un délai très court (dès 2006). En outre, les entreprises employant plus de 30 personnes sont tenues de présenter un plan annuel d'égalité des genres<sup>50</sup>.

Le code *polonais* de bonne pratique à l'attention des entreprises cotées à la bourse de Varsovie recommande un ratio équilibré de femmes et d'hommes dans le management et les conseils d'administration.

L'association *FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte e.V.* a réalisé en Allemagne une analyse de l'évolution de la présence de femmes dans les conseils de surveillance et les directoires des entreprises cotées aux DAX, MDAX, SDAX et TecDAX (*Studie zum WOMEN-ON-BOARD-INDEX, 15.06.2013*<sup>51</sup>). Le résultat a de quoi refroidir : douze ans après l'engagement librement consenti de l'économie allemande d'augmenter la proportion de femmes aux postes dirigeants et quatre ans après l'inscription de la revendication de plus de diversité dans le code allemand de gouvernement d'entreprise, la part des femmes dans les conseils de surveillance se chiffre à 17,2% au total. Ce taux « élevé » est atteint notamment grâce aux représentantes du personnel : celles-ci constituent 9,3% de l'effectif total des conseils de surveillance, contre 8% pour les représentantes des actionnaires. Dans les directoires, seulement 6% des membres sont des femmes (état au 15.06.2013). Si l'on cumule la proportion de femmes dans les conseils de surveillance et dans les directoires, on arrive à 11,6%. En deux ans et demi, on enregistre une progression de seulement 5,1%, malgré les engagements pris, les efforts importants déployés par l'association pour amener l'économie à assumer ses responsabilités et la publication de l'indice WoB.

- **Charte**

Plusieurs pays, comme les Pays-Bas et le Danemark, ont mis en place des chartes qui demandent une proportion de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie, auxquelles les entreprises peuvent choisir d'adhérer. Il s'agit d'engagements concrets et individuels que prennent les entreprises dans le cadre d'une norme générale.

### 3.4. Remarques finales

Un rapport publié en 2011 par la Commission européenne sur l'avancement de l'égalité entre femmes et hommes en 2010 (« Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 ») indique que les législations sur les quotas ont obtenu et peuvent obtenir des résultats remarquables (même si le rapport s'abstient de présenter une évaluation définitive, jugeant la période d'observation trop courte). Le rapport précise qu'une législation sur les quotas doit à la fois prévoir des sanctions dissuasives et être appuyée par des mesures d'accompagnement (formation de femmes particulièrement capables à l'exercice de fonctions dirigeantes supérieures, bases de données de femmes qualifiées prêtes à occuper de tels postes, etc.)<sup>52</sup>. En Finlande, par exemple, un vaste programme de formation continue destiné aux administratrices futures ou déjà en poste a été lancé et il rencontre un vif succès. Il est donc important d'être attentif au contexte dans lequel des quotas sont censés développer des effets. Le cas échéant, l'Etat doit intervenir en soutien (p. ex. avec des conventions de prestations).

### III. Situation politique et juridique en Suisse

#### 1. Situation juridique

##### 1.1. Egalité des sexes au travail (art. 8, al. 3, 2<sup>e</sup> phr. Cst.)

L'art. 8, al. 3 de la Constitution fédérale (Cst.) demande que la loi pourvoie à l'égalité non seulement en droit mais aussi dans les faits, en particulier dans le domaine du travail<sup>53</sup>. Le législateur est donc directement invité à prendre des mesures dans les secteurs de l'économie où la participation des femmes est à la traîne par rapport aux hommes. Or, l'égalité entre femmes et hommes est inscrite dans la Constitution fédérale depuis 1981, c'est-à-dire plus de trente ans, et la parité dans les fonctions dirigeantes est toujours loin d'être réalisée dans l'économie<sup>54</sup>. Il y a donc des raisons majeures qui plaident en faveur d'une démarche législative. Quelles mesures faut-il prendre ? C'est aux politiques qu'il appartient de trancher la question du « comment » : imposer des objectifs chiffrés est l'une des mesures possibles ; cela relève de la compétence du législateur. Le législateur est-il tenu d'agir ? Cette question ne relève pas de l'appréciation du législateur : la Constitution stipule qu'il doit entre en action lorsque les conditions ne sont pas propices à une progression de l'égalité entre les sexes.

Le Tribunal fédéral a soutenu cette opinion dans plusieurs arrêts, même s'il n'a pas pu ou pas voulu intervenir en édictant lui-même une norme. Dans un arrêt récent (de 2011), il a défini cette obligation d'agir (en l'espèce, pour le législateur cantonal) comme l'obligation d'édicter des mesures ciblées lorsque, à défaut de telles mesures, les discriminations (envers les femmes) ne sont pas éliminées et, ce faisant, de faire avancer un changement de mentalité dans la société<sup>55</sup>.

##### 1.2. Liberté économique

En comparaison internationale, la Suisse accorde une grande importance à la liberté économique. Garantie à l'article 27 de la Constitution fédérale, elle comprend notamment la liberté de conclure des contrats avec les personnes et sur les sujets de son choix. La liberté contractuelle dans ce sens est entravée si elle peut être exercée uniquement ou principalement avec un ensemble limité de personnes (concrètement les femmes) ou si la conclusion de contrats avec un ensemble déterminé de personnes (les hommes) est impossible dans la mesure où les pouvoirs publics l'ordonnent. Toutefois, comme les autres libertés, la liberté contractuelle n'est pas sans bornes. Elle peut être restreinte, comme le prévoit expressément l'article 36, alinéa 2 Cst., notamment lorsque cela est justifié par un intérêt public ou par la protection d'un droit fondamental d'autrui. Cette restriction doit être proportionnée au but visé et raisonnable. La concrétisation de l'égalité entre les sexes, qui est ancrée dans la Constitution fédérale, qui – nous l'avons vu – a donné lieu à de multiples engagements internationaux (cf. chap. I, ch. 1.4 plus haut et ch. 1.3 ci-dessous) et pour laquelle d'autres raisons plaident également (cf. chap. I, ch. 1.1 à 1.3 plus haut), constitue un intérêt public

important, de nature à fonder des restrictions de la liberté contractuelle (en ce qui concerne la proportionnalité, lire également le ch. 3.3 plus bas).

### 1.3. Adhésion de la Suisse à la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF)

*Concernant la CEDEF, lire le chapitre I, chiffre 1.4, lettre b plus haut.* Depuis l'adhésion de la Suisse à la CEDEF, les dispositions de la convention font partie des normes de droit suisse en vigueur qui s'imposent au législateur. Néanmoins, toutes les normes de droit international – et la CEDEF en fait partie – ne peuvent pas être invoquées pour fonder des prétentions individuelles (applicabilité directe). Dans ce cas, la convention s'adresse au *législateur*, qui est appelé dans une mesure particulière à pourvoir à sa mise en œuvre. Le Tribunal fédéral lui-même a récemment précisé en quoi consistent les obligations d'action qui s'imposent au législateur en vertu de la CEDEF<sup>56</sup>.

La convention prévoit, à l'article 4, des « mesures temporaires spéciales » visant à accélérer l'instauration de l'égalité de fait. Selon la pratique du comité compétent, l'adoption de telles mesures n'est pas laissée au gré des Etats, mais elle doit avoir lieu lorsque cela est nécessaire. Les quotas s'inscrivent dans ce cadre. Il est utile de préciser que les mesures prises en vertu de l'article 4 :

- ont avantage à faire partie d'un plan d'action ;
- doivent viser un objectif d'égalité concret (p. ex. une proportion de 40% de femmes dans les conseils d'administration) ;
- doivent avoir un caractère temporaire, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas instaurer durablement des critères différents pour les hommes et pour les femmes, et permettre un contrôle de faisabilité et d'efficacité ;
- doivent conduire au but recherché.

Imposer une proportion déterminée de femmes (ou d'hommes) dans certains organes ne constitue pas en soi une mesure temporaire spéciale au sens de l'article 4 CEDEF. Il faut que la mesure envisagée soit assortie de conditions générales et de règles de procédure utiles à son exécution (notamment sanctions, limitations de la concurrence lors des nominations, règles de préférence et assimilés). Les quotas obligatoires ont démontré leur efficacité pour augmenter la proportion de femmes dans les conseils d'administration lorsque leur application est renforcée par des sanctions. C'est ce que montre l'expérience des Etats qui ont mis en place des quotas. Pour respecter les dispositions de l'article 4 CEDEF, il faut avant tout veiller à ce que les règles de préférence ou les critères différenciés ne soient pas instaurés *pour une durée illimitée* (a contrario, il est possible d'adopter *pour une durée limitée* des règles ou des critères favorisant les femmes).

## 2. Le débat en Suisse

### 2.1. Remarques générales

La Suisse est intégrée dans l'Europe. Elle adapte sa législation aux normes européennes, en particulier lorsque cela concerne les échanges commerciaux. Or, la question de la représentation adéquate des femmes dans les hautes sphères de l'économie ne rentre pas directement dans ce cadre. Et pourtant, le vaste débat lancé dans l'UE a fait tâche d'huile en Suisse. Un large front d'organisations représentant par exemple certaines catégories des femmes actives s'est emparé de la question de la représentation (plus) équitable des femmes. La liste qui suit est purement illustrative et ne prétend en aucun cas à l'exhaustivité.

### 2.2. Débats dans le grand public et les milieux économiques

- *Juristinnen Schweiz – Femmes Juristes Suisse* a abordé la question lors de son colloque annuel le 30 septembre et le 1<sup>er</sup> octobre 2011, avec le concours de spécialistes nationales et internationales. Les positions se sont cristallisées plutôt en faveur des quotas.
- En décembre 2011, la *Section suisse de la Commission internationale des juristes (ICJ-CH ; [www.icj-ch.org](http://www.icj-ch.org))* a organisé un débat sur ce thème en collaboration avec l'Université de Saint-Gall. Là aussi, les quotas de femmes ont été considérés comme une possibilité valable.
- L'*organisation faîtière des sociétés féminines suisses alliance F* a organisé le 2 juin 2012, lors de sa 112<sup>e</sup> assemblée des déléguées, une table ronde sur le thème « Quotas, Qualité, Qualification », avec la participation de personnalités et de spécialistes issus de milieux variés. Ce choix était motivé par le fait que la Suisse exploite encore trop peu l'important potentiel que constituent les femmes disposant d'une formation poussée et qu'après trente d'année d'égalité dans la loi les femmes restent clairement sous-représentées dans les organes dirigeants. Suite à cette table ronde, Alliance F a été chargée par les délégués des associations qu'elle fédère de militer pour un quota de femmes de 30%<sup>57</sup>.
- L'association *Business and Professional Women - BPW*, qui représente quelque 2500 femmes actives exerçant pour la plupart des professions indépendantes ou des fonctions dirigeantes, s'est emparée du sujet durant l'été 2012. Elle exige des quotas obligatoires de femmes dans l'économie afin de progresser rapidement vers une représentation équilibrée<sup>58</sup>.
- Toujours en été 2012, les *femmes PLR* se sont prononcées en faveur d'objectifs contraignants dans les administrations publiques et, si des mesures librement consenties n'ont pas d'effet, dans les entreprises cotées en bourse.



- La question des quotas a été abordée dans différents médias, notamment dans le numéro d'octobre 2012 de la revue *Annabelle*<sup>59</sup>, qui présentait la position de toute une série de personnalités suisses. Le magazine *Bilan* a également contribué au débat en publiant, le 10 juin 2013, un article de Mary Vakaridis et Serge Guertchakoff intitulé « Femmes leaders : vive les quotas ».
- L'association *Professionnelles en environnement ffu-pee*, qui regroupe plus de 1000 femmes actives dans les métiers techniques de l'environnement, a lancé le débat lors d'une manifestation au début de l'automne 2012. Là aussi, le ton est clairement favorable à l'ancrage de règles dans la législation.
- En collaboration avec l'*Union patronale suisse*, la Fédération des entreprises suisses *economiesuisse* a publié, le 17 décembre 2012, une prise de position sur les quotas. Elle reconnaît que la Suisse est en retard par rapport à l'Europe et qu'il faut davantage de femmes dans les sphères dirigeantes. Mais elle refuse que des quotas soient fixés dans la loi et demande à la place des objectifs que les entreprises se fixent en interne. A l'appui de son refus, la fédération économique argue que les quotas ne font que lutter contre les symptômes et que les entreprises sont mieux armées que le législateur pour recruter des dirigeants. *economiesuisse* cite en exemple la Suède, qui a mis en place une stratégie sans quotas qui porte des fruits<sup>60</sup>.

Mais la comparaison est bancale car cela fait longtemps que l'opinion publique suédoise est très sensible à l'égalité des sexes et que les femmes sont bien mieux représentées dans les sphères dirigeantes de l'économie. De plus, les milieux économiques suédois en général ont adopté un code de gouvernement d'entreprise qui leur impose l'engagement d'instaurer la parité entre les sexes, ce qui n'est actuellement pas le cas en Suisse.

- La *Coordination post Beijing des ONG Suisses* a organisé, le 2 mars 2013, un congrès sur le thème des quotas<sup>61</sup> et a adopté une déclaration, dans laquelle elle exige à moyen terme un quota féminin de 40% aux postes décisionnels dans la politique, la formation, l'administration et l'économie ainsi que dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse et des entreprises proches de la Confédération<sup>62</sup>.
- Le 18 septembre 2013, le Grand Conseil du canton de Bâle-Ville a décidé, avec l'assentiment du groupe PLR, que les conseils d'administration nommés par le canton, c'est-à-dire les conseils d'administration des entreprises publiques, devraient compter au moins 30% de membres de chacun des deux sexes. Cette disposition est ancrée dans la loi cantonale portant introduction de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (*Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann*)<sup>63</sup>. Le référendum, saisi par les partis de jeunes du camp bourgeois, a été nettement refusé par le souverain en février 2014.

### 2.3. Interventions politiques au niveau fédéral (état : début mars 2014)

Lors de sa séance du 6 novembre 2013, le Conseil fédéral s'est prononcé en faveur d'une représentation équitable des communautés linguistiques et des sexes dans les organes de direction des entreprises et des établissements proches de la Confédération. Pour les genres, le quota-cible est fixé à 30% et l'évolution de la représentation des femmes et des hommes sera contrôlée annuellement. Par cette mesure, le Conseil fédéral honore un engagement pris dans sa réponse au postulat Fetz (12.4200) du 13 décembre 2012. Les directives afférentes sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

La question des quotas de genre a fait l'objet d'un certain nombre d'autres interventions politiques :

- des *questions* (p. ex. Andy Tschümperlin [12.5100 ; 7.3.2012] concernant la représentation des femmes au niveau de la direction dans l'administration et dans les entreprises proches de la Confédération, à laquelle le Conseil fédéral a répondu en promettant des quotas obligatoires revêtant la forme de fourchettes, de 29 à 34% pour les cadres moyens et de 16 à 20% pour les cadres supérieurs d'ici la fin 2015 ; Susanne Leutenegger Oberholzer [12.5123] concernant la proportion de femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées) ;
- des *postulats* (p. ex. Yvonne Feri, postulats 12.3801 et 12.3802 demandant un quota de 40% de femmes dans l'administration fédérale accompagné d'un plan d'action ainsi que dans les entreprises cotées en bourse et les entreprises proches de la Confédération).
- Deux *initiatives parlementaires* de Susanne Leutenegger Oberholzer (12.468 et 12.469) demandent un quota de femmes et d'hommes de 40% dans les entreprises proches de la Confédération et dans les entreprises cotées en bourse. Ces deux initiatives ont été rejetées par le Conseil national lors de sa session d'hiver 2013.
- Des interventions similaires demandaient une meilleure représentation des femmes au sein des tribunaux fédéraux et des délégations internationales.

Toutes ces interventions émanaient du groupe socialiste. Les parlementaires affiliés à des partis considérés comme du centre ou de droite ne les ont pas signées.

Lors de sa session d'été 2012, le parlement a en outre complété le programme de la législature 2011-2015 du Conseil fédéral par une septième ligne directrice consacrée à l'égalité : « La Suisse veille à garantir l'égalité de droit et de fait entre hommes et femmes, en particulier dans les domaines de la famille, du travail et de l'âge de la retraite. » L'une des mesures arrêtées est libellée ainsi : « observer la situation dans les entreprises suisses s'agissant de l'évolution de la présence des femmes dans les conseils d'administration »<sup>64</sup>.

### 3. Degré d'acceptation des quotas

#### 3.1. Dans la conception suisse du droit

Vers la fin des années 90, deux initiatives demandant l'instauration de quotas pour assurer une représentation adéquate ou paritaire des femmes au niveau politique, au sein de toutes les autorités et du parlement, ont été cassées par des arrêts du Tribunal fédéral (ATF 123 I 152 concernant l'initiative soleuroise sur les quotas et ATF 125 I 21 concernant l'initiative uranaise sur les quotas). A l'époque, le Tribunal fédéral avait estimé que des quotas prescrits par la loi entraient en collision avec la liberté de vote, mais il avait approuvé sur le fond la possibilité d'adopter des mesures de promotion des femmes pour améliorer l'égalité entre les sexes, y compris des quotas, pour autant que ces mesures reposent sur une base légale et soient proportionnées. Les quotas dans l'économie posent un problème de compatibilité non pas avec la liberté de vote, mais avec la liberté contractuelle<sup>65</sup>. Dans l'ATF 131 II 361, le Tribunal fédéral réaffirme que les quotas fondés sur le critère du sexe sont admissibles dans le monde du travail pour autant qu'ils soient de nature à atteindre le but qu'ils visent (concrètement, une représentation des sexes plus équilibrée), qu'ils constituent le moyen le moins incisif pour atteindre ce but et qu'ils se présentent comme un moyen raisonnable d'atteindre le but visé au vu des intérêts en jeu. La manière dont le quota est conçu est donc décisive. On peut en déduire que la jurisprudence (de la plus haute instance) ne porte pas a priori un jugement négatif sur les quotas, mais reconnaît qu'ils sont un outil possible.

Si l'Etat suisse a une philosophie clairement libérale, il n'en laisse pas moins une place à l'Etat social et à l'économie. La conception libérale de l'économie se caractérise par un scepticisme de principe envers les interventions régulatrices, qui se traduit entre autres par une réticence à envisager l'inscription dans la loi d'obligations visant à instaurer ou garantir des droits fondamentaux ou des revendications sociales, par exemple. Et pourtant, l'Etat libéral garantit et protège les droits fondamentaux, dont fait partie l'égalité entre les sexes. En d'autres termes, l'Etat libéral est tenu de veiller à ce que l'égalité soit réalisée. Ce principe fondateur de la conception suisse du droit est ancré dans la Constitution. Lorsque le libre jeu des forces sociales et économiques ne parvient pas, comme dans l'économie, à réguler la situation de telle manière que les droits fondamentaux, y compris l'égalité entre femmes et hommes, soient garantis, l'Etat est tenu de procéder aux corrections nécessaires. En pareilles circonstances, il est donc tout à fait conforme au système suisse d'intervenir législativement pour garantir aux femmes une représentation suffisante dans les fonctions dirigeantes de l'économie.

#### 3.2. Dans le grand public

Le débat public a conduit à une acceptation croissante des quotas dans les milieux féminins engagés dans le domaine de l'égalité et dans le social mais aussi dans les cercles féminins à vocation économique. Il est au moins possible de discuter de la question des quotas à

l'heure actuelle. Les différentes interventions politiques au niveau fédéral montrent en outre qu'il ne s'agit pas (ou plus) d'une question taboue, d'autant que l'économie, selon une communication d'*economiesuisse*, admet que la situation de l'égalité entre femmes et hommes n'est pas satisfaisante et qu'elle doit donc changer. Les discussions et appréciations autour de la question de l'exigence faite aux entreprises de nommer des femmes dans leurs conseils d'administration ont considérablement évolué au cours des 10 à 20 dernières années.

### 3.3. Proportionnalité : peut-on imposer de nommer des femmes ?

Lorsque l'on s'interroge sur la proportionnalité des quotas, une question lancinante ressort systématiquement : y a-t-il suffisamment de femmes à disposition qui possèdent les qualifications requises pour siéger dans un conseil d'administration ? On peut apporter les éléments de réponse suivants :

- Si l'on considère le nombre de femmes et d'hommes titulaires d'un diplôme universitaire, il y a clairement un nombre suffisant de femmes issues des universités pour siéger dans les organes de direction et les organes stratégiques de l'économie.
- Il existe en Suisse plusieurs banques de données de femmes disposées et aptes à assumer des tâches de cette nature, par exemple :
  - *Female Board Pool* de Career Women.org, mis en place avec la collaboration d'un institut de l'Université de Saint-Gall (cf. <http://www.career-women.org/female-board-pool-verwaltungsraetinnen-schweiz-id1071.html>) ;
  - *GetDiversity*, une structure spécialisée dans le placement de femmes aux postes de direction ainsi que le conseil aux entreprises et aux organisations souhaitant recruter des femmes dans leurs organes de surveillance. Cette structure se présente comme un réseau solide de conseillères d'administration et de fondation qui ont les capacités et le souhait d'occuper ces importantes fonctions à responsabilités (cf. <http://www.getdiversity.ch/>) ;
  - *Femdat*, une banque de données regroupant des femmes scientifiques et spécialistes de toute la Suisse actives dans les domaines les plus divers (cf. <http://www.femdat.ch/>).
  - A l'étranger, par exemple dans l'UE, en Allemagne ou en Autriche, il existe toute une série de banques de données consacrées au placement de femmes dans des fonctions dirigeantes. Elles constituent un vivier qui peut être consulté et mis à profit par les entreprises souhaitant des candidates ayant une expérience internationale.

- Depuis janvier 2014, les entreprises à la recherche de conseillères d'administration peuvent s'adresser au nouveau Cercle suisse des administratrices ([www.cercle-suisse-administratrices.ch](http://www.cercle-suisse-administratrices.ch)).

#### 4. Arguments pour et contre les quotas

Le tableau ci-dessous récapitule les arguments avancés pour (+) et contre (-) les quotas dans le débat en cours :

+	-
➤ Amélioration de la participation des femmes, aujourd'hui désavantagées (argument égalitaire)	➤ Les capacités passent avant le sexe.
➤ Progrès en matière d'égalité rapides et vérifiables	➤ On ne répond pas à l'injustice par l'injustice.
➤ Elimination des mécanismes de sélection inconscients (p. ex. phénomène « think manager-think male ») et des limitations dans la sélection	➤ Des critères différents pour les femmes et les hommes ≠ égalité des chances
➤ Meilleur équilibre entre des aptitudes et des expériences variées	➤ Pas d'obligation, mais des objectifs librement consentis, seuls à même de créer une motivation suffisante dans les entreprises (durabilité)
➤ Moins de pression sur les « femmes alibis » (« token women ») grâce à l'augmentation du nombre de femmes	➤ Critique de la grandeur de référence : il n'y a pas suffisamment de femmes capables et disposées à exercer ces fonctions.
➤ Impact positif de la présence de femmes dans les organes dirigeants des entreprises	➤ Les quotas ont un impact négatif car ils obligent à recruter des personnes insuffisamment compétentes.
➤ Réflexion sur les critères de sélection grâce à une certaine contrainte	➤ Les actionnaires doivent être libres afin de nommer les meilleurs dans les conseils d'administration.
➤ Plus de femmes = qualité différente (la qualité est obtenue grâce à la quantité)	➤ La notion de « femme-quota » a une connotation péjorative.
➤ Les quotas ont une force symbolique, même s'ils ne peuvent pas tout.	➤ Un quota de femmes lutte uniquement contre les symptômes. Il faut d'autres mesures pour favoriser la conciliation travail-famille et améliorer les chances de promotion des femmes.

Antinomies

Equité et égalité	<->	Liberté d'entreprendre (liberté économique)
Egalité des sexes	<->	Egalité des chances pour les hommes écartés

**IV. Résumé et observations finales****1. Points à retenir concernant la question des quotas**

- (1) La problématique de l'égalité est complexe. Non seulement elle a trait à la représentation quantitative des femmes et des hommes dans les sphères dirigeantes et les organes stratégiques de l'économie, mais elle soulève un très grand nombre de questions concernant, par exemple, les chances de promotion, l'exercice de fonctions dirigeantes, l'exclusion et l'intégration de l'un ou l'autre sexe, la participation des femmes à la vie active, la conciliation entre travail et famille, etc. Par conséquent, l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration et les directions des entreprises par la fixation d'un pourcentage minimal ne peut couvrir qu'un aspect limité de la problématique de l'égalité.
- (2) Néanmoins, le nombre de femmes siégeant dans les conseils d'administration et les directions est important pour l'égalité dans le monde de l'entreprise car il matérialise le sérieux de cette revendication. Une entreprise ne peut mener réellement une politique d'égalité et l'intégrer dans sa culture que si cette politique est soutenue par les plus hauts dirigeants (politique « top down ») et offre ainsi des figures d'identification ainsi que des visions directrices.
- (3) Différents arguments, d'ordre juridique et économique notamment, plaident pour que les sexes soient représentés de manière plus équilibrée, c'est-à-dire que les femmes soient plus nombreuses dans les sphères dirigeantes de l'économie.
- (4) Il est beaucoup plus facile de respecter des quotas de femmes dans les conseils d'administration que dans les directions et parmi les cadres supérieurs des entreprises car la connaissance de l'entreprise ou de la branche ne joue pas le même rôle dans l'accomplissement de tâches stratégiques, domaine dans lequel l'arrivée de personnes extérieures constitue de surcroît un enrichissement.
- (5) Les quotas de femmes fixent des objectifs et expriment haut et fort qu'une plus large participation des femmes à l'économie est souhaitable (effet normatif).
- (6) Les expériences réalisées à l'étranger ont montré que les quotas ancrés dans la loi développent des effets lorsqu'ils sont assortis de sanctions et, éventuellement, soutenus par des mesures d'accompagnement telles que des banques de données et des offres de formation continue (effet concret).

- (7) Des objectifs librement consentis peuvent avoir des résultats, tout au moins lorsque, comme en Allemagne, des acteurs engagés de la société civile veillent à leur respect et lancent des alertes (se substituant à la règle « appliquer ou expliquer ») et lorsque l'évolution de la situation fait l'objet de communications. Mais les quotas volontaires restent nettement moins efficaces que les règles ancrées dans la législation. Sans une certaine pression et des mesures d'accompagnement, on peut douter de leur succès. Cela est vrai en particulier dans les environnements économiques peu sensibles à l'égalité, comme c'est le cas en Suisse.
- (8) En Suisse, l'économie n'a pas déclaré publiquement son engagement en faveur d'une représentation équilibrée des femmes dans les sphères dirigeantes, pas même de manière générale dans son code de gouvernement d'entreprise (lequel est en cours de révision). On voit là combien elle est peu sensible à l'importance d'avoir une plus grande proportion de femmes dans les structures de direction. Cela augure mal d'une progression de l'égalité entre les sexes laissée au bon vouloir de l'économie.
- (9) Il y a beaucoup plus de femmes qualifiées que l'économie n'en nomme à des postes dirigeants ou stratégiques. Le recrutement de femmes qualifiées en Suisse comme à l'étranger peut se faire dans une variété de viviers.
- (10) Des normes légales instaurant des quotas sont juridiquement admissibles à condition qu'elles soient conçues avec soin. Comme le montre le consensus international et les expériences faites à l'étranger, elles doivent être assorties de sanctions pour développer des effets.

## 2. Dans quels cas des quotas sont-ils judicieux ?

Il est judicieux d'envisager des quotas lorsque les règles usuelles de répartition produisent un rapport numérique indésirable ou un déséquilibre entre les catégories considérées. Cela est vrai lorsqu'il n'est pas fixé d'objectifs et lorsque les règles de sélection et de répartition sont conçues, consciemment ou inconsciemment, de manière peu propice à un rééquilibrage. Les quotas fixent des objectifs que les (nouvelle) règles de procédure doivent viser. Les quotas parviennent ainsi à contourner les obstacles invisibles (« plafond de verre »). Ils neutralisent les règles ancrées dans des convenances sociales dépassées, comme par exemple le phénomène « think manager-think male » ou la limitation du recrutement aux réseaux connus et aux personnes rentrant dans un moule déterminé (reproduction de l'image de soi). Les quotas peuvent ainsi limiter l'exclusion des femmes dans les instances à dominance masculine et atténuer le phénomène des femmes alibis<sup>1</sup>.

---

## Notes

<sup>1</sup> On parle de « femmes alibis » (en anglais « token women ») lorsque des femmes occupent des positions inhabituelles si bien qu'elles sont scrutées et jugées selon des critères rigoureux et difficiles à concilier : d'une part, on leur demande d'être féminines (« ce n'est pas une vraie femme... ») ; d'autre part, on leur demande de s'adapter parfaitement à un environnement masculin et on attend d'elles qu'elles satisfassent à des critères de réussite masculins également, sans tolérer le moindre écart, qui est alors exposé comme une incapacité à répondre aux attentes (« c'est typiquement féminin... »). Ces exigences presque irréconciliables placent ces femmes sur le fil du rasoir, dans une situation de « double lien » (« double bind »). Lire à ce sujet p. ex. Müller/Sander (2009), p. 61; Müller/Sander (2005), p. 163.

<sup>2</sup> Lire à ce sujet p. ex. Müller/Sander (2009), p. 73 ss.

<sup>3</sup> La corrélation entre la présence de femmes dans les sphères dirigeantes et la rentabilité est controversée, de même que les raisons de cette corrélation. Mais les statistiques sont claires et un trop grand nombre d'études établissent cette corrélation. Il est intéressant en outre de noter que les résultats de ces études sont stables sur une certaine période.

<sup>4</sup> Voir p. ex. [www.catalyst.org/issues/leadership-gap](http://www.catalyst.org/issues/leadership-gap) (consulté le 05.08.2013), selon lequel les sociétés ayant trois femmes ou plus dans leur conseil d'administration ont réalisé des performances significativement plus élevées au cours de quatre des cinq dernières années.

<sup>5</sup> Lire p. ex. Parrotta / Smith (2013).

<sup>6</sup> Il s'agit d'une procédure introduite par le Conseil des droits de l'homme de l'ONU lors de laquelle la situation des droits de l'homme de chaque Etat membre est examinée par tous les Etats. Cet examen aboutit à des recommandations, que l'Etat examiné peut accepter ou rejeter.

<sup>7</sup> Recommandation 123.72 ; cf. Réponse de la Suisse concernant les recommandations de l'EPU ; 27.02.2013.

<sup>8</sup> Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), RS 0.108

<sup>9</sup> Art. 2 paragraphe introductif et let. e CEDEF

<sup>10</sup> Art. 4, al. 1 CEDEF

<sup>11</sup> Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et cultures (RS 0.103.1) et Pacte international relatif aux droits civils et politiques (RS 0.103.2), en vigueur pour la Suisse depuis 1992.

<sup>12</sup> Convention n° 111 de l'OIT concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession (RS 0.822.721.1), en vigueur pour la Suisse depuis 1962.

<sup>13</sup> Source : OFS (2013), Vers l'égalité entre femmes et hommes, p. 6.

<sup>14</sup> Voir la note de fin de document 1.

<sup>15</sup> Le taux d'activité professionnelle (= proportion de personnes actives, occupées ou sans emploi, dans la population de référence) chez les femmes (à partir de 15 ans) se situe globalement à 61% (2011), mais il est nettement inférieur chez les femmes âgées et les femmes en âge d'avoir une famille (30-45 ans). Chez les hommes, ce taux est de 71% (2011) et l'on n'observe pas de baisse parmi les hommes en âge d'avoir une famille. Source : OFS (2013), Vers l'égalité entre femmes et hommes, p. 11 s. Si l'on considère les femmes entre 15 et 64 ans, elles avaient un taux d'activité professionnel de 76,7% en 2011 (hommes : 88,7%). Source : communiqué de presse de l'OFS du 04.03.2013.

<sup>16</sup> 2012 : 62,7%, plus 4,7% d'apprenties. Source : OFS (2013), Vers l'égalité entre femmes et hommes, p. 14.

<sup>17</sup> 2012 : 44,7%, plus 5,4% d'apprentis. Source : OFS (2013), Vers l'égalité entre femmes et hommes, p. 14.

<sup>18</sup> Source : communiqué de presse de l'OFS du 04.03.2013.

<sup>19</sup> Source : OFS (2013), Vers l'égalité entre femmes et hommes, p. 6.

<sup>20</sup> Schillingreport (2013), p. 22 et 24.



<sup>21</sup> Egon Zehnder International (2012), p. 5 et 9. Les chiffres figurant dans cette publication portent uniquement sur les conseils d'administration.

<sup>22</sup> Selon une enquête de GetDiversity (cf. Blickfang 3) manifestement réalisée au début de l'été 2013.

<sup>23</sup> Il s'agit des sociétés qui constituent le SMI ; cf. [http://www.six-swiss-exchange.com/indices/shares/smi\\_de.html](http://www.six-swiss-exchange.com/indices/shares/smi_de.html). Source : Blickfang 3, GetDiversity. Cette source n'indique cependant pas quelle est la part des femmes et si elle dépasse ou non le chiffre général de 12% (calculé sur l'ensemble des sociétés).

<sup>24</sup> Cf. chap. 3 plus loin, p. 15 ss.

<sup>25</sup> Le schéma ci-dessous repose essentiellement sur Heide Pfarr (1988).

<sup>26</sup> Cf. Schröder, <https://www.flexi-quote.de/funktionsweise-der-flexi-quote.html>.

<sup>27</sup> En ce qui concerne les femmes alibis, cf. note de fin de document 1. Voir aussi Müller/Sander (2009), p. 61; Müller/Sander (2005), p. 163.

<sup>28</sup> Une étude américaine (Kramer 2006) estime qu'il faut au moins trois femmes dans un organe pour qu'elles puissent effectivement influencer sur les décisions. Ces deux approches concordent pour la Suisse, où les conseils d'administration comptent en moyenne neuf membres (Schillingreport 2013).

<sup>29</sup> Dans ce deuxième cas, la discussion se déplace sur la question de savoir quelles qualifications sont équivalentes. Il faudrait donc également développer des critères permettant une comparaison.

<sup>30</sup> Cela s'est produit dans un cas, où seules des femmes avaient été admises à présenter leur candidature (ATF 131 II 361 ss.). Le Tribunal a mis en doute la licéité de la démarche, mais il n'a pas tranché la question. Le droit de l'UE est moins réservé sur cette question : cf. Tobler (2005), p. 228. Cela ne veut naturellement pas dire que les femmes qui finissent par être recrutées ne sont pas qualifiées, mais seulement qu'elles n'ont pas été exposées à la concurrence directe des hommes. On neutralise ainsi les mécanismes subliminaux favorisant les hommes.

<sup>31</sup> On citera l'exemple important de l'ancien conseiller fédéral Villiger, nommé au conseil d'administration d'UBS, la plus grande banque suisse, alors qu'il n'était pas issu du secteur bancaire.

<sup>32</sup> Deutscher Koalitionsvertrag (2013), p. 102.

<sup>33</sup> [http://www.djb.de/Projekt\\_HV/HV2012/Studie\\_2012](http://www.djb.de/Projekt_HV/HV2012/Studie_2012), état en septembre 2012 (consulté le 22.07.2013).

<sup>34</sup> <http://www.fidar.de/fidar-forum/> (consulté le 03.09.2013).

<sup>35</sup> Voir les notes de fin de document 3, 4 et 5.

<sup>36</sup> Dans l'ATF 131 II 361, le Tribunal fédéral a affirmé que des règles de quotas fondées sur le critère du sexe sont admissibles, pour autant qu'elles soient de nature à atteindre un équilibre entre les sexes, qu'elles constituent le moyen le moins incisif pour atteindre ce but et qu'elles se présentent comme un moyen raisonnable d'atteindre le but visé au vu des intérêts en jeu (le Tribunal fédéral pensant avant tout à la situation des candidats masculins).

<sup>37</sup> Fondée en 1961 par 18 Etats européens, les Etats-Unis et le Canada, l'OCDE compte aujourd'hui 34 Etats membres. Elle définit notamment des bonnes pratiques. Cf. <http://www.oecd.org/>.

<sup>38</sup> Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat, [C/MIN\(2013\)5/FINAL](http://www.oecd.org/legal/newoecdacts.htm), cf. : [www.oecd.org/legal/newoecdacts.htm](http://www.oecd.org/legal/newoecdacts.htm). Le Conseil des ministres recommande que les Etats membres « augmentent la représentation de femmes aux postes décisionnels :

1. en encourageant des mesures telles que les objectifs facultatifs, les obligations d'information et les initiatives privées visant à renforcer la parité au sein des conseils d'administration et des instances dirigeantes des sociétés cotées en bourse ; en complétant ces efforts par d'autres mesures destinées à favoriser la participation effective de femmes au sein des conseils d'administration et à élargir le vivier des candidatures qualifiées ; en continuant le suivi et l'analyse des coûts et avantages de différentes approches – y compris les objectifs facultatifs, les obligations d'information ou les quotas dans les conseils d'administration – afin de promouvoir la parité aux postes décisionnels dans les entreprises privées ;

2. en instaurant des mécanismes visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes dans les postes décisionnels du secteur public, par exemple les obligations d'information, la fixation d'objectifs ou les quotas de femmes aux plus hautes fonctions d'encadrement ; en renforçant la flexibilité, la transparence et l'équité des systèmes et politiques d'emploi dans le secteur public ; et en suivant l'évolution de la représentation des femmes dans le secteur public ; »

<sup>39</sup> Résolution du Parlement européen du 6 juillet 2011 sur les femmes et la direction des entreprises, 2010/2115(INI).

<sup>40</sup> Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil relative à un meilleur équilibre hommes-femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes, COM(2012) 614final ; 2012/0299 (COD), cf. [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_fr.htm), consulté le 05.08.2013. Pour une appréciation juridique de ce projet, lire Peters (2013), *Frauen an Bord*, AJP/PJA 2013, p. 643 ss, qui juge cette proposition mesurée.

<sup>41</sup> Pour en savoir plus sur cette directive, lire par exemple : <http://www.europaforum.public.lu/fr/actualites/2013/11/pe-femmes-vote/index.html>.

<sup>42</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/foerderung-von-managerinnen-etz-fuehrt-frauenquote-ein-1.1757220> (consulté le 02.09.2013).

<sup>43</sup> Le Conseil des ministres prend ses décisions à l'unanimité ou à la majorité qualifiée.

<sup>44</sup> Selon une synthèse de Catalyst du 31.05.2013, elle atteint 40,9%, suivie de la Suède (27,0%) et de la Finlande (26,8%). Les Etats-Unis affichaient à la même époque 16,6% de femmes dans les conseils d'administration. Cf. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>.

<sup>45</sup> Women on Boards, février 2011 : <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf>.

<sup>46</sup> [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/pospap\\_swiss-code\\_corp-govern\\_20080221\\_de.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/pospap_swiss-code_corp-govern_20080221_de.pdf) (consulté le 02.09.2013). Ce code a été élaboré par un comité de travail composé de huit hommes et une femme.

<sup>47</sup> Cf. Union patronale suisse et zCapital (2013) ainsi qu'Union patronale suisse et economiesuisse (2012).

<sup>48</sup> [http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/governance\\_fr.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/governance_fr.html).

<sup>49</sup> Cette appréciation repose pour l'essentiel sur deux rapports européens : « Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : rapport de suivi » (2012) et « The Quota-instrument: different approaches across Europe (Working Paper) » (juin 2011) du Réseau de la Commission européenne pour la promotion des femmes aux postes à responsabilité dans la politique et l'économie.

<sup>50</sup> Lire aussi Goran/Lind (2012), p. 255.

<sup>51</sup> En ligne à l'adresse <http://www.fidar.de/wob-index.html> > Studie.

<sup>52</sup> Cf. rapport de la Commission européenne, (DG Justice) sur l'avancement de l'égalité entre femmes et hommes en 2010 (« Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 ») : « However ...quote legislation ...should both provide for dissuasive penalties and be backed up by additional measures (training of talented women for senior management jobs, databases of qualified women ready for such positions etc.) ». *The Gender Balance in Business Leadership*, 2011, p. 59.

<sup>53</sup> L'art. 8, al. 3 Cst. a la teneur suivante : « L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale. »

<sup>54</sup> Pour les chiffres, voir le chap. II.1.

<sup>55</sup> Arrêt du Tribunal fédéral concernant le bureau de l'égalité du canton de Zoug, ATF 137 I 305 ss, consid. 3.1.

<sup>56</sup> ATF 137 I 305 ss, consid. 3.2.

<sup>57</sup> Cf. communiqué de presse : <http://www.alliancef.ch/media/Delegiertenversammlungen%20%20Praesidentinnenkonferenzen/Medienmitteilung%20Delegiertenversammlung%20alliance%20F%202012.pdf>

<sup>58</sup> [http://www.bpw.ch/media/archive1/presse/2012/Pressemitteilung\\_Frauenquoten\\_12.09.2012.pdf](http://www.bpw.ch/media/archive1/presse/2012/Pressemitteilung_Frauenquoten_12.09.2012.pdf) (consulté le 02.09.2013).

<sup>59</sup> Barbara Achermann, 30 Prozent, «Annabelle» du 10 octobre 2012, p. 52.  
<http://www.annabelle.ch/leben/karriere/ja-wir-sind-f%C3%BCr-frauenquote-25779> (consulté le 02.09.2013).

<sup>60</sup> Cf. [http://www.economiesuisse.ch/fr/PDF%20Download%20Files/2012-12-17\\_DP\\_quotas\\_femmes.pdf](http://www.economiesuisse.ch/fr/PDF%20Download%20Files/2012-12-17_DP_quotas_femmes.pdf) (consulté le 02.09.2013).

<sup>61</sup> [http://www.postbeijing.ch/cms/front\\_content.php?idcatart=251&lang=2&client=1](http://www.postbeijing.ch/cms/front_content.php?idcatart=251&lang=2&client=1) (consulté le 02.09.2013).

<sup>62</sup> [http://www.postbeijing.ch/cms/upload/pdf/JV\\_2013\\_-\\_Deklaration\\_aprs\\_Ass.\\_-Copie.pdf](http://www.postbeijing.ch/cms/upload/pdf/JV_2013_-_Deklaration_aprs_Ass._-Copie.pdf). (consulté le 02.09.2013).

<sup>63</sup> Article dans la NZZ n° 217 du 19 septembre 2013, p. 14.

<sup>64</sup> Programme de la législature 2011 à 2015,  
<http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00878/>, ligne directrice 7

<sup>65</sup> Il est intéressant de rappeler ici le consensus qui règne dans les milieux juridiques selon lequel la liberté contractuelle peut être restreinte plus facilement que les libertés politiques.

\*\*\*\*\*

---

*Annexe 1 de la publication « Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie »*

**Sources et bibliographie (sélection)**

---

**Adams Renée B./ Ferreira Daniel**, Gender Diversity in the Boardroom, Finance Working Paper N°. 57/2004, Stockholm School of Economics and ECGI, novembre 2004, [www.ecgi.org/wp](http://www.ecgi.org/wp); en ligne à l'adresse: <http://ssrn.com/abstract=594506> (consulté le 20.07.2013).

**Blickfang 3: Frauenquote – Sinn oder Unsinn**, Newsletter de GetDiversity d'août 2013, <http://www.getdiversity.ch/index.php?page=126>

**Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Allemagne)**, Die Flexi-Quote (site Web), <https://www.flexi-quote.de/funktionsweise-der-flexi-quote.html> (consulté le 21.08.2013)

**Chancellerie fédérale suisse**, Programme de la législature 2011-2015. La stratégie du Conseil fédéral, <http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00290/00878/>

**Commission européenne (DG Justice)**, Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The gender balance in business leadership, 2011, ISBN 978-92-79-17789-7

**Commission européenne (DG Justice)**, Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : rapport de suivi, Une initiative Europe 2020, 2012 ([http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf), consulté le 27.08.2013)

**Conseil des droits de l'homme de l'ONU**, Examen périodique universel de la Suisse, 2012, <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/CHSession14.aspx>

**Crédit Suisse Research Institute**, Gender diversity and corporate performance, Zurich, 2012

**economiesuisse**, Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, Zurich, 2002, actualisé en 2007

**economiesuisse et Union patronale suisse**, Des objectifs et non des quotas pour plus de femmes dirigeantes ! dossier politique, 17 décembre 2012, numéro 26, [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/dp26\\_frauenquote\\_20121217.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/dp26_frauenquote_20121217.pdf), (consulté le 02.09.2013)

**Egon Zehnder International**, Global Board Index, European Board Diversity Analysis 2012, 2012.

**Goran Selanec / Lind Senden**, Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women including on Company Boards. Eighth Report on Equality between Men and Women; European Network of Legal Experts in the Field of Gender Equality, Ed. European Commission, Directorate-General for Justice, 276 p., 2012 ([http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/report\\_gender-balance\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender-balance_2012_en.pdf) , consulté le 24.07.2013)

**IDEA** - International Institute for Democracy and Electoral Assistance. Quota Project. <http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm> (concernant les quotas politiques)

**Koalitionsvertrag (Deutscher)**, 2013, <http://www.fidar.de/webmedia/documents/Koalitionsvertrag.pdf>

**Kramer, Vicki / Konrad, Alison / Erkut, Sumru**, Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance, Wellesley Center for Women's Publications Office, 2006

**Müller Catherine / Sander Gudrun**, Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt, vdf Zürich, 2005

**Müller Catherine / Sander Gudrun**, Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, Berne, 2009

**OCDE**, Etudes économiques de l'OCDE. Suisse. Editions OCDE, 2013

**Office fédéral de la statistique (OFS)**, Vers l'égalité entre femmes et hommes. Situation et évolution, Neuchâtel, 2013

**Office fédéral de la statistique (OFS)**, communiqué de presse du 04.03.2013 n° 0351-1301-60 : Egalité entre femmes et hommes. Evolutions positives et progrès potentiels (cit. communiqué de presse du 04.03.2013) ; <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index.html> > Thèmes > 20 – Situation économique et sociale de la population > Egalité entre femmes et hommes > Données, indicateurs (consulté le 17.07.2013)

**Parrotta Pierpaolo / Smith Nina**, Female-Led Firms: Performance and Risk Attitudes, IZA Discussion Paper No. 7613, Institute for the Study of Labor Bonn, septembre 2013, <http://ftp.iza.org/dp7613.pdf>

**Peters Ann**, Frauen an Bord: Der Vorschlag der EU-Kommission für eine Richtlinie zur Gewährleistung einer ausgewogeneren Vertretung von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften, in: Aktuelle Juristische Praxis – Pratique actuelle juridique AJP/PJA 2013 H. 5, p. 643 ss.

**Pfarr Heide**, Quoten und Grundgesetz, Notwendigkeit und Verfassungsmässigkeit von Frauenförderung. Baden-Baden, 1988

**Réponse de la Suisse** concernant les recommandations de l'EPU – 27.02.2013 ; [http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/topics/human/humri/upr0.Par.0011.File.tmp/Stellungnahme%20DE\\_UPR%20Schweiz.pdf](http://www.eda.admin.ch/etc/medialib/downloads/edazen/topics/human/humri/upr0.Par.0011.File.tmp/Stellungnahme%20DE_UPR%20Schweiz.pdf) (consulté le 05.08.2013)

**Réseau de la Commission européenne pour la promotion des femmes aux postes à responsabilité dans la politique et l'économie** (European Commission's Network to Promote Women in Decision-making in Politics and Economy), Working Paper: The Quota-instrument: different approaches across Europe. ([http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf), consulté le 24.07.2013)

**Schillingreport**, Transparenz an der Spitze – Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Unternehmen im Vergleich, Zurich, 2013

**Tobler Christa**, Quoten zum Dritten: Gesetzliche Grundlagen für Frauenförderungsmassnahmen und Entschädigungen für Diskriminierungen, in: recht 2005, p. 220 ss.

**Union patronale suisse et zCapital**, Gemischte Teams erbringen bessere Leistungen, Umfrage über Frauen in Verwaltungsräten von Schweizer Publikumsgesellschaften, 31 octobre 2013

**Wetli Christine**, Beitrag von Frauen in Boards. Eine Studie der Norwegischen und Schweizer Governance-Praxis, Dissertation Uni SG, 2013

**Annexe 2 de la publication « Des quotas de femmes dans les cercles dirigeants de l'économie »**

**Liste des abréviations**

ATF	Arrêt du Tribunal fédéral (citation conforme aux publications officielles : année [p. ex. 131], volume [chiffre romain, p. ex. II] et numéro de page [chiffre arabe, p. ex. 21])
CEDEF	Convention de l'ONU sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes du 18 décembre 1979, en vigueur pour la Suisse depuis le 26 avril 1997 (RS 0.108)
consid.	considérant
CSDH	Centre suisse de compétence pour les droits humains ( <a href="http://www.skmr.ch">www.skmr.ch</a> )
Cst.	Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999 ( <i>Constitution actuellement en vigueur</i> )
djb	Deutscher Juristinnenbund e.V. = Association des Femmes Juristes de l'Allemagne (cf. <a href="http://www.djb.de">www.djb.de</a> )
EPU	examen périodique universel
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PJA	Pratique juridique actuelle (revue)
recht	(revue)
RS	Recueil systématique (du droit suisse)
UE	Union européenne
WOB-Index	Women on Board-Index, indice établi par FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V pour refléter la présence des femmes dans les conseils de surveillance et les directoires des plus grandes entreprises allemandes