



Oui aux quotas de genre dans l'économie

Prise de position de la Commission fédérale pour les questions féminines CFQF du 10 mars 2014

La CFQF se prononce en faveur de l'instauration dans la législation de quotas de genre dans l'économie. Le but : arriver à ce que les femmes occupent 40% des sièges dans les conseils d'administration et 33% des postes dans les directions. Les quotas doivent être obligatoires pour les entreprises cotées en bourse, les entreprises publiques et les entreprises employant 250 personnes ou plus. Cet objectif doit être atteint dans un délai de dix ans, c'est-à-dire au plus tard en 2024. La CFQF demande une loi comportant des mécanismes de contrôle rigoureux et des sanctions efficaces en cas de non-réalisation de l'objectif.

1. Les revendications de la CFQF

- Instauration dans la législation d'un quota de genre de 40% dans les conseils d'administration des entreprises cotées en bourse, des entreprises publiques et des entreprises à partir de 250 salarié·e·s, à appliquer dans un délai de dix ans. Les conseils d'administration ont avant tout une fonction consultative et comptent généralement un grand nombre de membres. Il est donc plus facile de trouver des personnalités (femmes ou hommes) ayant les qualités requises pour cette fonction que pour les postes de direction.
- Instauration dans la législation d'un quota de genre de 33% dans les directions des entreprises cotées en bourse, des entreprises publiques et des entreprises à partir de 250 salarié·e·s, à appliquer dans un délai de dix ans. Les directions sont des organes exécutifs qui détiennent le pouvoir de décision dans le domaine opérationnel. Elles comptent généralement un plus petit nombre de membres, qui doivent avoir des compétences techniques spécifiques selon la fonction assumée. Il est plus difficile de trouver des personnalités ayant les qualités requises pour exercer une fonction dirigeante que pour siéger dans un conseil d'administration.
- Le législateur instaure des mécanismes rigoureux pour contrôler la réalisation de l'objectif.
- Le législateur définit des sanctions efficaces en cas de non-réalisation de l'objectif.
- Il appartient au législateur de déterminer si des mesures doivent être prévues pour accompagner la réalisation de l'objectif.
- Les entreprises établissent chaque année à l'attention de leur assemblée générale et des autorités un rapport indiquant les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif.
- Obligation est faite aux conseils d'administration et aux directions d'attribuer leurs sièges et postes vacants à des femmes, à qualités ou qualifications égales, jusqu'à ce que les objectifs de 40% et 33% soient atteints.

Ces revendications ont été adoptées lors de la séance plénière du 18 novembre 2013. La présente prise de position (6 p.) ainsi que le document de travail de Prof. Dr. iur. Regula Kägi-Diener qui en constitue la base (39 p.) sont à disposition, en français et en allemand, sur le site :

www.comfem.ch > Documentation

2. Pourquoi la CFQF milite-t-elle pour des quotas de genre dans l'économie ?

Dans notre société et notre système économique à caractère libéral, la réussite devrait dépendre des capacités et des mérites de chacune et de chacun (« méritocratie »). La sous-représentation des femmes dans les cercles dirigeants contrevient à ce principe : elle ne s'explique pas par le manque de qualifications, mais par des schémas et des mécanismes de distorsion à l'œuvre dans la société. C'est pour cette raison que les mesures volontaires prônées jusqu'ici n'ont pas fonctionné. L'instauration de quotas obligatoires imposera aux entreprises de faire des efforts pour promouvoir les femmes. Les entreprises devront (sous peine de sanctions) prendre des mesures pour que les femmes compétentes aient accès aux postes pour lesquels elles sont manifestement qualifiées. Lorsque l'on instaure des quotas, le but n'est pas simplement de remplacer le volontariat par la contrainte mais de mettre fin à des dysfonctionnements du système. En d'autres termes, le système n'est pas à la hauteur de ses ambitions dans les faits car le plafond de verre est contraire aux idéaux du libéralisme. Les quotas aident à remettre la réalité en phase avec les ambitions du système.

En mars 2000, le souverain a voté sur l'initiative populaire « pour une représentation équitable des femmes dans les autorités fédérales », qui a subi l'échec le plus cuisant de l'histoire des initiatives en s'attirant 82% de non. Après cette votation, la question des quotas dans la société, dans l'économie et dans la politique a été taboue des années durant. Des quotas dans le domaine de la politique auraient indiscutablement porté atteinte, dans une certaine mesure, à la liberté de choix des citoyennes et des citoyens, ce qui avait été l'une des raisons du rejet massif de l'initiative. Des quotas dans le domaine de l'économie, par contre, répondent à un principe différent et à une revendication qui revient aux racines du libéralisme : toute personne doit être employée et promue selon ses mérites, quel que soit son sexe.

La réalité est différente et plus la mise en œuvre de l'article constitutionnel sur l'égalité de 1981 et de la loi sur l'égalité de 1994 s'étire en longueur, plus la revendication que des mesures soient prises pour promouvoir les femmes aux postes dirigeants devient impérieuse. En 2006, la Norvège a instauré des quotas légaux de femmes pour les entreprises cotées en bourse et le non-respect de ces quotas est assorti de sanctions drastiques. D'autres pays nordiques ont suivi son exemple, attisant le débat dans toute l'Europe. En Suisse aussi, la question de l'introduction de quotas de genre dans la loi est largement discutée dans la société et les milieux politiques.

La CFQF constate que tous les efforts volontaires, quoi que parfaitement souhaitables et nécessaires, accomplis pour augmenter la proportion de femmes dans les conseils d'administration et les directions ont produit des résultats insuffisants. En ce qui concerne la proportion de femmes siégeant dans les conseils d'administration, la Suisse se situe en-dessous de la moyenne européenne et est, après l'Autriche, le pays où ce chiffre a le moins progressé entre 2004 et 2012 (moyenne européenne : +8% ; Suisse : +3%)¹. L'égalité entre femmes et hommes inscrite dans la Constitution fédérale n'est pas encore atteinte, et de loin.

¹ Egon Zehnder International (2012)

La CFQF estime qu'il est urgent d'introduire des mesures efficaces, c'est-à-dire législatives, pour les raisons exposées ci-dessous.

Raisons sociales

Nous avons l'ambition de vivre dans une société équitable et juste, qui permette aux personnes de développer librement leur potentiel, indépendamment de leur genre, afin de le mettre à la disposition de la société. Au-delà de toutes les considérations de rentabilité, l'égalité d'accès à tous les domaines de la société avec la possibilité d'y participer dans des conditions équivalentes est un principe éthique fondamental qui constitue un pilier important de notre système de valeurs démocratique.

Raisons économiques

Différentes études attestent qu'une répartition équilibrée des sexes dans le management ouvre à terme des perspectives nouvelles et peut conduire à améliorer les résultats financiers². La masse critique à atteindre pour qu'une minorité – en l'occurrence les femmes – puisse avoir une véritable influence sur la majorité est estimée à 30% au moins. Par ailleurs, une étude américaine de 2006 estime qu'il faut au moins trois femmes dans un organe pour qu'elles puissent effectivement influencer sur les décisions³. Ces deux approches concordent pour la Suisse, où les conseils d'administration comptent en moyenne neuf membres⁴.

En outre, il n'est pas rationnel du point de vue macroéconomique de ne pas laisser des femmes éduquées avec l'argent du contribuable accéder à des fonctions dirigeantes. Les entreprises dans lesquelles les femmes sont représentées de manière convenable peuvent se positionner comme des employeurs attractifs et en faire un atout par rapport à la concurrence sur le marché de l'emploi. Quant aux femmes, elles doivent pouvoir mettre à profit leur formation de bon niveau et occuper des postes de management qui leur procurent de bons revenus.

Raisons juridiques

L'article constitutionnel sur l'égalité de 1981 stipule que les femmes et les hommes sont égaux et donne au législateur le mandat de concrétiser ce droit fondamental afin qu'il puisse être appliqué dans les faits. La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et homme (LEg) de 1996 interdit la discrimination à raison du sexe dans la vie professionnelle, indiquant expressément que cette interdiction s'applique à l'avancement dans la hiérarchie. La LEg précise en outre que les mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes ne constituent pas une discrimination.

Engagements de la Suisse au regard du droit international

Dans le cadre de l'Examen périodique universel (EPU), la Suisse a accepté une recommandation présentée en octobre 2012 par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies lui demandant de prendre des mesures pour augmenter la représentation des femmes, y compris des mesures temporaires spéciales. C'est également ce que demande la Convention des Nations Unies sur les droits des femmes (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, CEDEF) ratifiée par la Suisse. Pour mettre en œuvre le principe de l'égalité entre femmes et hommes, il est nécessaire de prendre des mesures positives en faveur du sexe défavorisé. Selon la CEDEF également, les mesures spéciales visant à instaurer l'égalité

² P. ex. Crédit Suisse Research Institute (2012)

³ Kramer (2006)

⁴ Schillingreport (2013)

dans les faits, comme par exemple les quotas, ne constituent pas une discrimination (à l'égard des hommes).

3. Aperçu de la situation en Suisse

- Dans les 100 plus grandes entreprises de Suisse, les femmes n'occupent que 6% des postes de direction et 12% des sièges des conseils d'administration⁵. La Suisse se situe ainsi encore en-dessous de la moyenne européenne de 16% de femmes dans les conseils d'administration⁶.
- L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 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 »).
- Plus de 99% des entreprises suisses sont des petites et moyennes entreprises (PME)⁷. Dans ces entreprises, beaucoup de femmes assument des fonctions dirigeantes, mais cela est insuffisamment reconnu et pris en compte dans les statistiques.
- Aujourd'hui, davantage de femmes que d'hommes obtiennent un diplôme d'une haute école. Les femmes sont très bien formées et prêtes à assumer des responsabilités⁸. Plusieurs banques de données en Suisse – comme *Femdat*, *Female board pool*, *GetDiversity*, etc. – présentent des femmes qui sont prêtes et aptes à occuper des postes à responsabilités.
- Dans un document de fond de décembre 2012, *economiesuisse* et l'Union patronale suisse reconnaissent qu'un rattrapage est nécessaire, mais elles refusent l'instauration de quotas légaux, préférant des objectifs librement consentis. Le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise 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 »)⁹.
- Les initiatives parlementaires 12.468 et 12.469 de la conseillère nationale Susanne Leutenegger Oberholzer demandaient un quota de femmes et d'hommes de 40% au moins dans les conseils d'administration des entreprises proches de la Confédération (12.468) et des entreprises cotées en bourse (12.469). Les entreprises visées ne seraient admises en bourse que si elles respectent ce quota et aussi longtemps qu'elles le respectent. Le Conseil national a rejeté ces deux initiatives lors de sa session d'hiver 2013.
- En septembre 2013, le Grand Conseil du canton de Bâle-Ville a décidé que les conseils d'administration nommés par le canton devraient compter au moins 33% de membres de chacun des deux sexes. Le référendum, saisi par les partis de jeunes du camp bourgeois, a été nettement refusé par le souverain en février 2014.

⁵ Schillingreport (2013). Les derniers chiffres (Schillingreport 2014; mars/avril) seront publiés au terme du délai rédactionnel de la présente prise de position.

⁶ Egon Zehnder International (2012). Les chiffres figurant dans cette publication portent uniquement sur les conseils d'administration.

⁷ Office fédéral de la statistique OFS (2013) : « Industrie et services: Panorama »

⁸ Office fédéral de la statistique OFS (2013) : « Taux de diplômes des hautes écoles »

⁹ Cf. Union patronale suisse et zCapital (2013) ainsi que Union patronale suisse et *economiesuisse* (2012).

- 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 à atteindre est fixé à 30%. 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^{er} janvier 2014.

4. Evolutions récentes en Europe¹⁰

- Les pays suivants ont instauré des **quotas contraignants assortis de sanctions** dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance : la Norvège (40% de femmes pour les entreprises cotées en bourse), la Belgique (33% pour les entreprises cotées en bourse, les entreprises publiques et les sociétés mixtes), la France (20% dans un délai de 3 ans puis 40% dans un délai de 6 ans pour les entreprises cotées en bourse et les grandes entreprises) et l'Italie (33% pour les entreprises cotées en bourse, les entreprises publiques et les entreprises contrôlées par l'Etat).
- Deux pays ont instauré des **quotas sans sanctions** : l'Espagne (40% dans les marchés publics) et les Pays-Bas (30% dans les organes de direction et les conseils de surveillance, assorti d'une règle « appliquer ou expliquer »).
- Plusieurs pays ont une **réglementation sur les quotas dans les conseils d'administration des entreprises publiques et des entreprises majoritairement détenues par l'Etat** : au Danemark, en Finlande et en Grèce, la législation sur l'égalité contient des dispositions dans ce sens ; l'Autriche et la Slovénie ont adopté des règles par voie d'ordonnance.
- Deux pays pratiquent des **objectifs librement consentis pour les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse** : la Grande-Bretagne (au moins 25%) et l'Allemagne (au moins 20%).
- 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. Dans plusieurs pays, ces codes contiennent des recommandations concernant la représentation des femmes, mais généralement sans fixer de pourcentages précis. C'est le cas en Allemagne, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en France, en Grande-Bretagne, au Luxembourg, en Pologne, en Suède et dans la Principauté du Liechtenstein, mais pas en Suisse.
- Le 29 mai 2013, l'**OCDE** a adopté une recommandation dans laquelle elle invite les Etats membres à mettre en place des quotas dans les entreprises ayant un actionnariat public ainsi qu'à inciter les entreprises privées à fixer volontairement des quotas ou des objectifs.
- Le 20 novembre 2013, le **Parlement européen** a adopté par 459 voix contre 148 et 81 abstentions une **directive** exigeant que les conseils de surveillance et d'administration des entreprises cotées en bourse arrivent d'ici 2020 à un quota de femmes de 40%. Les entreprises publiques doivent atteindre cet objectif en 2018 au plus tard. Des sanctions sont prévues en cas de non-respect. Cette directive doit encore être acceptée par le Conseil des ministres.

¹⁰ Kägi-Diener (2014)

5. Sources

Kägi-Diener, Regula (2014) : 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.

<http://www.ekf.admin.ch/dokumentation/00442/index.html?lang=fr>

Ce document de travail sert de base à la présente prise de position de la CFQF.

Autres sources :

Conseil des droits de l'homme de l'ONU (2012) : Examen périodique universel de la Suisse.

<http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/UPR/Pages/CHSession14.aspx>

Crédit Suisse Research Institute (2012) : Gender diversity and corporate performance, Zurich.

Economiesuisse (2002) : Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, Zurich, actualisé en 2007.

Egon Zehnder International (2012) : Global Board Index, European Board Diversity Analysis 2012.

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

OCDE (2013) : Etudes économiques de l'OCDE. Suisse, novembre 2013, éditions OCDE.

Office fédéral de la statistique OFS (2013) : Taux de diplômés des hautes écoles, Egalité entre femmes et hommes – Données, indicateurs, Formations achevées.

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/gleichstellung_und/abschlussquoten.html

Office fédéral de la statistique OFS (2013) : Industrie et services: Panorama.

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/01/pan.html>

Rigassi, Barbara / Büsser, Ursula (2014): Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa. Bericht zu Handen von: Ressort Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Zürich. <http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/04612/index.html?lang=de>

Pour des raison de clôture de rédaction on n'a pas pu tenir compte de ce rapport pour la présente prise de position et pour le document de travail de Regula Kägi-Diener (voir ci-dessus).

Schillingreport (2013) : Transparenz an der Spitze – Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Unternehmen im Vergleich, Zurich.

Union patronale suisse et economiesuisse (2012) : Des objectifs et non des quotas pour plus de femmes dirigeantes !, dossierpolitique, numéro 26, 17 décembre 2012.

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