

Les femmes dans les conseils d'administration en Suisse et en Europe: le débat sur les quotas est en cours

En novembre 2012, la Commission européenne a adopté une proposition de directive visant à imposer un minimum légal de 40% de femmes dans les organes de surveillance des entreprises cotées en Bourse. Depuis lors, le débat sur les quotas a été relancé et figure sur l'agenda politique du continent. Une étude montre quelle est la situation en Suisse et décrit les solutions adoptées jusqu'ici en Europe.

En Suisse, le débat sur l'instauration de quotas légaux de femmes se manifeste à travers diverses propositions émises à tous les niveaux: villes, cantons et Confédération. Leurs exigences sont variées: certaines proposent d'imposer des quotas aux conseils d'administration des sociétés cotées en Bourse et des entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation; d'autres veulent y soumettre les postes de cadres au sein de l'administration.

En ce qui concerne les sociétés publiques ou parapubliques, le Conseil fédéral a fixé en novembre 2013 un quota cible: la représentation féminine dans les conseils d'administration de 24 entreprises liées à la Confédération devra atteindre 30% d'ici 2020. Au sein de l'administration fédérale, il existe depuis un certain temps des valeurs cibles sur la proportion de femmes aux postes de cadres. Des discussions ont également été lancées à l'échelle cantonale sur l'introduction de quotas dans les organes de surveillance des entreprises publiques. Bâle-Ville a déjà réglé la question (voir encadré 1). En outre, plusieurs interventions ont été déposées, surtout au niveau cantonal et municipal, pour réclamer une meilleure représentation des femmes parmi les cadres de l'administration publique.

On parle aussi d'instaurer des quotas pour les entreprises privées cotées en Bourse, comme le prévoit l'Union européenne (UE). Au Conseil national, trois interventions soulèvent la question: *Frei* et *Leutenegger Oberholzer* (2012) exigent des quotas de genre dans l'administration fédérale ainsi que dans les conseils d'administration des entreprises liées à la Confédération et des sociétés cotées en Bourse. La motion *Bertschy* (2013) propose de conclure avec les entreprises cotées des conventions d'objectifs fondées sur le principe «se conformer ou s'expliquer»: ces firmes devraient rendre compte chaque année à leurs actionnaires et au public des progrès accomplis, et donner les raisons de leur échec si elles ne parviennent pas à respecter les objectifs fixés. Ces interventions ont été rejetées par le Conseil fédéral. Le gouvernement étudiera, toutefois, la question d'un relèvement des quotas féminins dans le cadre de la révision du droit des obligations et proposera des solutions.

Les débats, de même que leurs résultats, montrent que les pouvoirs publics et le monde politique veulent augmenter la proportion de femmes dans les instances dirigeantes des entreprises sur lesquelles ils ont une influence directe (l'État assumant le rôle de propriétaire dans les entreprises publiques et d'employeur dans l'administration).

Une lente amélioration dans les entreprises liées à la Confédération

Réalisée sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie (Seco), notre étude décrit la situation actuelle en matière de représentation féminine dans les entreprises liées à la Confédération¹. À cette fin, nous avons analysé leurs rapports d'activité – accessibles au public –, qui présentent la composition du conseil d'administration ou d'institut, et contiennent parfois des déclarations sur la part des femmes dans les fonctions dirigeantes. Le *tableau 1* montre dans quelles entreprises cette proportion a augmenté, baissé ou est restée stable². Certains changements reflètent une modification du nombre de sièges dans le conseil d'administration ou d'institut. Ils sont marqués par une flèche de couleur claire.

Rares sont les entreprises qui s'expriment sur le thème des femmes dans les fonctions dirigeantes. L'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (Finma), La Poste et les CFF le mentionnent dans leur rapport d'activité. Swisscom et l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) sont toutefois les seuls à se fixer des objectifs dans ce domaine: la première veut augmenter à 20% la représentation féminine dans ses organes dirigeants et le second a décidé qu'au moins 25% des postes de cadres devraient être occupés par des femmes.

À deux exceptions près – Ruag et Skyguide –, l'ensemble des entreprises analysées comptent des femmes dans leurs organes de surveillance. Néanmoins, il reste beaucoup à faire pour atteindre l'objectif de 30% fixé par le Conseil fédéral. Les changements prévus pour 2014 au sein des instances dirigeantes montrent que la situation s'améliore et que des femmes siégeront bientôt



Ursula Büsser
Conseillère, BHP –
Brugger und Partner SA,
Zurich



Barbara Rigassi
Partenaire dirigeante,
BHP – Brugger und
Partner SA, Zurich

Encadré 1

Les quotas de femmes en Suisse au niveau fédéral, cantonal et communal (état à fin avril 2014)

Les quotas féminins suivants sont en vigueur:

- *Ville de Berne, septembre 2012*: le Conseil de ville adopte une motion demandant que les femmes représentent 35% des cadres au sein de l'administration communale.
- *Ville de Schaffhouse, novembre 2012*: dans un postulat transmis à l'exécutif, le législatif propose d'introduire un «quota light»: au moins 35% de femmes devraient occuper des postes de cadres dans l'administration, un objectif qui n'est toutefois pas contraignant.
- *Ville de Zurich, avril 2013*: le Parlement communal adopte une motion sur un quota féminin d'au moins 35%. L'exécutif a désormais deux ans pour présenter un rapport sur la manière dont il entend appliquer cette décision.
- *Confédération, novembre 2013*: le Conseil fédéral décide d'introduire un quota cible de 30% de femmes dans les conseils d'administration de 24 entreprises proches de la Confédération. Les directives afférentes, entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2014, doivent être mise en œuvre d'ici 2020 (ce quota n'est pas une disposition juridiquement contraignante, mais un engagement volontaire).
- *Canton de Bâle-Ville, février 2014*: les Bâlois approuvent la décision du Parlement d'introduire un quota d'un tiers de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises proches de l'État.

Les quotas féminins suivants sont en cours d'examen:

- *Canton de Bâle-Ville, septembre 2013*: une motion demande de fixer à 35% la part minimum des deux sexes parmi les cadres supérieurs de l'administration cantonale; en janvier 2014, elle est transformée en postulat et transmise au Conseil d'État.
- *Canton de Berne, janvier 2014*: des députés au Grand Conseil déposent une motion proposant d'introduire à moyen terme un quota de 40% de femmes pour les postes de cadres supérieurs dans l'administration cantonale et les entreprises liées au canton.

dans les conseils d'administration de toutes les entreprises liées à la Confédération. La tendance va dans la bonne direction.

En complément, nous avons mené des entretiens structurés avec cinq hommes et femmes qui président les conseils d'administration d'entreprises contrôlées par la Confédération. Il en ressort que l'on parle actuellement de la représentation des genres dans toutes ces firmes, mais que la plupart d'entre elles ne se sont fixé aucun objectif concret. Selon les personnes interrogées, la grille de critères appliquée aux postes vacants (connaissances de la branche, indépendance) constitue une difficulté dans le recrutement de femmes. Une seule entreprise recourt à un appui extérieur pour engager des administratrices, tandis que les autres comptent sur leurs réseaux de relations. Il résulte de ces entretiens que la manière dont on recherche des candidates potentielles détermine l'augmentation de la proportion de femmes. On peut, par exemple, axer les profils plus fortement sur les compétences ou inclure dans la prospection les réseaux (spécialisés) de femmes. Un accompagnement externe permet d'élargir considérablement le rayon de la recherche et de détecter des candidates qui n'étaient pas visibles auparavant.

Une croissance lente dans l'économie privée

En 2013, l'Union patronale suisse (UPS) et le gérant de fortune indépendant zCapital ont réalisé une étude conjointe sur la part des femmes dans les conseils d'administration d'entreprises cotées en Bourse³. Selon leur analyse, cette proportion a augmenté durant les cinq dernières années. Elle se situe en moyenne à 16,2% pour les sociétés du SMI et à 7,6% pour celles du SPI Extra. La branche des biens de consommation arrive en tête: elle compte 13,7% d'administratrices en moyenne. C'est l'industrie qui fait le plus mauvais score, avec 6,5%. Trois quarts des entreprises envisagent d'accroître la part de femmes dans leur conseil d'administration et 55% se sont fixé un horizon temporel clair: 17% de ces sociétés le feront dans un délai d'un à deux ans, 30% dans deux à quatre ans et 8% dans quatre à six ans. Un peu moins de la moitié des entreprises ne fournissent pas d'indications détaillées à ce sujet. Il reste toutefois beaucoup à faire en matière de planification et de mise en œuvre des objectifs. En effet, seules 9% des entreprises consultées ont défini le pourcentage exact de femmes qui devraient siéger dans leur conseil d'administration. Toutes les autres n'ont pas d'objectifs chiffrés.

Le rapport Schilling, qui examine chaque année la composition des organes dirigeants des cent plus grandes entreprises suisses, montre que la proportion de femmes dans les conseils d'administration est passée de 10% en 2010 à 12% en 2013⁴. Cette hausse s'explique par le renouvellement des mandats d'administrateur: l'an dernier, 23% des sièges vacants ont été attribués à des femmes, contre 8 à 13% par le passé.

Dans l'économie privée, on envisage également d'autres mesures. Ainsi, l'UPS voudrait inscrire le principe de la diversité hommes-femmes dans le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, adopté par Economiesuisse, ce qui se traduirait par une représentation appropriée des femmes au sein des conseils d'administration. Ce guide d'autorégulation inviterait ainsi les entreprises à accroître la part de leurs administratrices, si elles ne l'ont pas déjà fait. Elles devraient respecter le principe «se conformer ou s'expliquer».

Les réglementations européennes

L'étude passe en revue les réglementations introduites par les membres de l'UE (état en mai 2013, voir *tableau 2*). Elle inclut la Norvège, qui a été le premier État européen à introduire des quotas féminins. Au total, l'analyse porte sur 28 pays⁵:

- douze pays ont adopté des *réglementations législatives* sur la représentation des femmes dans les organes décisionnels des entreprises: Belgique, Danemark, Finlande, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, Norvège, Autriche, Portugal, Slovaquie et Espagne⁶;
- six pays misent sur des *mesures volontaires*: Allemagne, Irlande, Luxembourg, Pologne, Suède et Royaume-Uni. Souvent, le thème de l'équilibre entre hommes et femmes est abordé dans le code de gouvernance d'entreprise;
- dans dix pays, il n'existe ni *réglementations législatives* ni *mesures volontaires*: Bulgarie, Estonie, Lituanie, Lettonie, Malte, Roumanie, Slovaquie, République tchèque, Hongrie et Chypre.

Les réglementations législatives sur la représentation des femmes dans les organes décisionnels concernent le secteur public dans cinq pays (Finlande, Grèce, Autriche, Portugal et Slovaquie). Dans cinq autres (Belgique, Danemark, France, Italie et Norvège), elles s'appliquent également à l'économie privée. Deux pays (Pays-Bas et Espagne) ont uniquement légiféré dans le secteur privé⁷.

Dans les sept pays où elles existent, les règles imposées au secteur privé visent

Tableau 1

Évolution de la part des femmes dans les entreprises où la Confédération est présente, 2008–2013

Organisation	Nombre de sièges au conseil d'admini- stration ou de l'institut		Femmes siégeant dans le conseil d'ad- ministration ou de l'institut (en %)		Évolu- tion
	2008	2013	2008	2013	
Département fédéral de l'intérieur (DFI)					
Musée national suissea	7	8	43	38	↘
Pro Helvetia	22	9	32	33	↗
Fonds de compensation de l'AVS	6	11	33	18	↘
Suva	40	40	18	20	↗
Swissmedicb	7	7	43	29	↘
Département fédéral des finances (DFF)					
Autorité fédérale de surveillance des marchés financiersc	9	8	33	13	↘
Département fédéral de justice et police (DFJP)					
Institut fédéral de métrologie	auc. ind.	5	auc. ind.	20	?
Institut suisse de droit comparé	22	21	27	33	↗
Autorité fédérale de surveillance en matière de révisionc	5	5	0	20	↗
Institut fédéral de la propriété intellectuelle	9	9	44	33	↘
Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (Detec)					
La Poste	11	9	27	22	↘
Swisscom	9	9	11	22	↗
CFF	9	9	11	11	→
Inspection fédérale de la sécurité nucléaire	6	7	17	14	↘
Skyguide	7	7	0	0	→
BLS Netz	10	9	10	22	↗
Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS)					
RUAG	7	6	0	0	→
Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)					
Assurance suisse contre les risques à l'exportation	9	9	22	22	→
Identitasc	9	8	0	13	↗
Swiss Investment Fund for Emerging Marketsd	7	7	29	29	→
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	9	9	44	33	↘

Remarque: les élections nouvelles ou complémentaires de 2014 (p. ex. La Poste, Skyguide) n'ont pas été prises en compte.
Flèches claires dans la colonne «Évolution»: modification du nombre de sièges dans le conseil d'administration ou d'institut.

a Chiffres de 2010, au lieu de 2008.

b Chiffres de 2012, au lieu de 2013.

c Chiffres de 2009, au lieu de 2008.

d Chiffres de 2011, au lieu de 2008.

Source: Büsser, Rigassi / La Vie économique

uniquement les grandes entreprises. Quelques-uns les assortissent de sanctions, bien que ces dernières ne frappent que les sociétés cotées en Bourse. Dans les autres pays, la loi ne prévoit pas de sanctions, mais elle s'applique à toutes les entreprises, cotées ou non. La France est le seul État où les règles ne concernent que le conseil d'administration ou l'organe de surveillance des entreprises privées. Cinq pays leur ont adjoint la direction (Pays-Bas, Belgique, Grèce, Norvège et Espagne). Il faut, cependant, noter que quatre d'entre eux disposent d'un système décisionnel moniste qui ne fait pas de distinction entre ces deux échelons. Enfin, le Danemark limite sa réglementation aux postes de direction.

Pour ce qui est du calendrier, il existe plusieurs variantes à l'introduction immédiate et illimitée de quotas. Ainsi, la Belgique, la France et l'Autriche prévoient de mettre en

œuvre leur législation par étapes. Les Pays-Bas, eux, ont opté pour une réglementation limitée dans le temps (2011–2016).

Que dit la science sur les quotas réglementés?

Pour réaliser cette étude, nous avons analysé la littérature existante sur les réglementations. L'exemple de la Norvège est bien documenté. On constate que la résistance initiale de l'économie à l'introduction de quotas féminins s'est dissipée et que le thème ne suscite plus guère de débats dans la société et les milieux politiques nationaux. Il est désormais généralement accepté. Toutefois, même si les quotas sont remplis, la majorité des décideurs restent de sexe masculin. Dans le domaine économique, qui n'est pas touché par la réglementation, peu de choses ont changé en matière d'égalité hommes-femmes.

Diverses études ont évalué l'impact des quotas sur la performance d'une entreprise. Elles parviennent à des conclusions très différentes. Certaines évoquent une baisse de rentabilité à court terme. D'autres ont décelé un effet négatif après l'introduction des quotas, en particulier dans les entreprises dont les organes dirigeants ne comprenaient aucune femme. Cela provient notamment du fait que le respect de ces règles implique une recomposition des équipes – et donc des changements à l'intérieur de l'établissement.

De tels processus ont une influence sur les coûts, ce qui peut expliquer un effet négatif à court terme. Les études montrent toutefois qu'une présence accrue de femmes dans les conseils d'administration a des conséquences positives: la prise de décision est plus ciblée et plus stratégique, la communication s'améliore et les conflits diminuent. Il semble encore prématuré d'évaluer les conséquences à long terme de ce système en Norvège. Selon certaines enquêtes, les femmes qui ont été nommées dans les conseils d'administration sont généralement plus jeunes et ont moins d'expérience en matière de direction que leurs collègues masculins, mais elles sont mieux formées.

En ce qui concerne l'influence des femmes cadres, les résultats sont également divers. Quelques études analysent la rentabilité de l'équilibre hommes-femmes. Elles soulignent le rapport positif entre la proportion de femmes, le contrôle stratégique du conseil d'administration et une atténuation des conflits.

Certains chercheurs soulignent que les résultats varient selon la méthode de mesure et qu'ils démontrent parfois uniquement des corrélations. De ce fait, on ne peut pas

Tableau 2

Champ d'application des réglementations juridiques dans quelques pays européens

(entre parenthèses: quota, année d'introduction)

Sans sanction		Avec sanction	
Secteur public	Secteur privé	Secteurs privé et public	
Entreprises publiques et autorités	Grandes entreprises privées	Grandes entreprises privées cotées en Bourse et entreprises publiques	Grandes entreprises privées cotées ou non en Bourse, entreprises publiques et autorités
Autorités	Entreprises avec participation de l'État	Cotées en Bourse	Cotées ou non en Bourse
Finlande (50%, 1986)		Pays-Bas (30%, 2011-2016)	Belgique (33%, 2011)
Slovénie (40%, 2004)		Espagne (40%, 2007)	Italie (33%, 2011)
	Danemark (50%, 1990)	Danemark (objectif, 2013) ^b	Norvège (40%, 2003)
	Autriche (25% jusqu'en 2013, 35% d'ici 2018, 2011) ^a		
	Portugal (50%, 2012)		
	Grèce (33%, 2000)		

a Seulement pour le conseil de surveillance ou d'administration.

b Seulement pour la direction.

Source: Büsser, Rigassi / La Vie économique

identifier clairement l'impact de l'équilibre des genres. En comparant des entreprises dont la direction est mixte ou exclusivement masculine, il n'a pas été possible de savoir si elles doivent leur réussite aux cadres féminins ou si ce sont plutôt les firmes innovantes et performantes qui nomment des femmes à leur tête. Il semble évident que les effets positifs – comme la stimulation de l'innovation ou l'attrait en tant qu'employeur – disparaissent rapidement après l'introduction des quotas, car une entreprise comptant des femmes au sein de sa direction ne peut plus se distinguer des autres de cette manière⁸.

L'UE sur le chemin des quotas légaux de femmes

Le 14 novembre 2012, la Commission européenne a proposé une directive qui fixe un quota de 40% de femmes dans les organes de surveillance des sociétés cotées en Bourse. Les quelque 5000 entreprises cotées de l'UE auraient jusqu'en 2020 pour atteindre le seuil fixé. Le texte ne s'applique pas aux firmes de moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros. En novembre 2013, le Parlement européen a adopté cette proposition à une large majorité. La directive doit maintenant être discutée par le Conseil des ministres de l'UE et négociée avec les représentants des 28 États membres de l'UE. Les pays auront alors deux ans pour

l'intégrer dans leurs législations et adapter leurs propres réglementations. Après deux autres années, ils devront rendre compte à la Commission des progrès accomplis. Au plus tard le 31 décembre 2021, celle-ci devra soumettre au Parlement européen et au Conseil un rapport sur la mise en œuvre. Ensuite, il s'agira de vérifier si les objectifs ont été atteints ou si une prolongation de la directive s'impose. Cela peut signifier que la réglementation sera limitée dans le temps.

1 Rigassi B. et Büsser U., *Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsvorschläge in Europa*, rapport à l'attention du secteur Analyse du marché du travail et politique sociale du Secrétariat d'État à l'économie, 2014, BHP Brugger und Partner SA; www.seco.admin.ch, «Thèmes», «Travail», «Femmes et carrière».

2 Pour l'étude elle-même, qui a été réalisée principalement en 2013, nous avons analysé les rapports d'activité de 2012. Le tableau 1 a été actualisé avec les chiffres de 2013.

3 Des lettres ont été adressées aux personnes qui président les conseils d'administration d'entreprises du SPI ouvertes au public. Au total, nonante sociétés ont participé au sondage, ce qui correspond à 77,5% de la capitalisation boursière du SPI (www.zcapital.ch/Umfra-Frauenquote.422.0.html).

4 Voir www.schillingreport.ch.

5 Les informations relatives aux réglementations ont été compilées à partir de deux sources: le rapport de suivi de la Commission européenne *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE* (ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf) et les fiches spécifiques par pays de la commission (ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm).

6 Au sens strict, la loi espagnole est plutôt formulée dans le sens d'une recommandation que d'une prescription. Comme l'Espagne est généralement considérée dans la littérature spécialisée comme un pays doté de quotas, la présente étude a également classé cette loi parmi les réglementations législatives.

7 Pour un aperçu plus détaillé des motivations et des expériences de certains pays, voir les synthèses des entretiens avec des représentants du gouvernement et de l'économie ou des entreprises dans Rigassi et Büsser (2014).

8 La revue complète de la littérature spécialisée se trouve dans Rigassi et Büsser (2014).