

**Zeitschrift:** D'égal à égale!  
**Herausgeber:** Bureau de l'égalité de la République et Canton du Jura  
**Band:** 16 (2016)

**Artikel:** Les quotas en question  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-976383>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Les quotas en question

**Pourcentage, proportion, contingent, nombre déterminé, les quotas sont des mesures positives qui peuvent être mises en place pour tenter de corriger les disparités de représentation entre femmes et hommes, notamment. Ce sont des outils quantitatifs au service d'une amélioration qualitative.**

## La diversité des formes de quotas

Les volontés, politiques ou entrepreneuriales, de fixer des proportions de femmes dans les sphères dirigeantes ne ciblent pas toujours les mêmes positions, ni le même type d'entreprises, ni ne sont établies selon un même et unique processus. Leur application est envisagée dans une multiplicité de configurations : entreprises privées, celles qui sont cotées en bourse, qui atteignent une certaine taille, ou encore entreprises ou administrations publiques ; conseils d'administration, organes de surveillance, directions d'entreprises ou postes de cadres.

Les variations existent également dans la forme contraignante. Les quotas peuvent être rendus obligatoires par une loi ou tout autre cadre légal ou contractuel, ou relever d'une décision volontaire des entreprises. L'équilibre de la représentation des sexes peut être inscrit dans des codes de gouvernance d'entreprise, instruments d'auto-régulation basés sur des bonnes pratiques, ou dans des chartes. Au niveau des quotas obligatoires, ils peuvent être assortis de sanctions dissuasives ou de mesures d'accompagnement. Des mesures incitatives positives ou négatives peuvent conduire au respect des quotas rendus obligatoires par un cadre juridique ou de ceux qui sont librement consentis ; les quotas peuvent être introduits immédiatement ou par étapes, illimités dans le temps ou à durée définie.

*« J'ai toujours été opposée aux quotas, mais force est de constater que le monde politique ne fait pas assez pression et n'instaure pas non plus de base légale suffisante pour que la tendance change. Il faut également introduire cette réflexion au niveau des PME, les aider à développer une stratégie différente, avec des codirections ou directions gérées par des femmes. Sachant qu'en Suisse une entreprise sur quatre connaîtra une transition générationnelle au cours des cinq prochaines années, nous devrions accompagner cette relève en nous appuyant sur les possibilités offertes par les compétences des femmes pour ces postes de gouvernance. »*

Anita Rion, co-directrice de G.Comte et de 360°Comte  
Entreprise Générale et fondatrice de MultiManagement,  
Delémont

## Pour ou contre ?

La question des quotas est sujette à controverse. Voici, esquissés de manière sommaire<sup>1</sup>, les arguments en leur faveur et défaveur.



- Les quotas sont la façon la plus rapide et efficace de mieux équilibrer la représentation des deux sexes ;
- Grâce à des quotas obligatoires, la résistance des dirigeant·e·s traditionalistes est plus facilement contournable ;
- Les femmes deviennent des exemples pour les autres femmes ;
- Les femmes en poste peuvent aider à supprimer certains des obstacles structurels à l'engagement des femmes, comme le problème de la garde des enfants ;
- Les quotas ne sont pas discriminatoires, mais au contraire corrigent une discrimination existante ;
- C'est la discrimination, et non les compétences, qui tend à freiner les femmes.



- Les quotas sont discriminatoires envers les hommes ;
- Les directions ou conseils d'administration formés en fonction de quotas sont moins compétents ;
- Les femmes engagées grâce à des quotas sont moins respectées et ne possèdent pas de réel pouvoir ;
- Les quotas faussent le concept de représentation et nuisent aux femmes ;
- Les quotas entravent la liberté de choix des entreprises ;
- La limite fixant une proportion plancher peut se transformer en limite plafond et ainsi freiner l'accès à la parité ;
- C'est une fausse bonne idée qui combat les symptômes et non la cause du problème, soit les obstacles à la conciliation entre emploi et vie familiale ;
- Il peut y avoir des risques économiques pour les entreprises.

<sup>1</sup> Source : © ACE Electoral Knowledge Network [www.aceproject.org](http://www.aceproject.org)

« Faut-il imposer des quotas de femmes ? Je ne suis pas très fan de cette notion de quota. Par contre, en effet, sans quota, pas ou peu de femmes. Personnellement, je n'aimerais pas être choisie à cause de quota, ça fait un peu « deuxième choix ». J'aime à penser que l'on m'a choisie pour mes qualités personnelles, qui ont une influence sur mes performances, et pas parce que je suis une femme. Il faut faire aussi attention à ne pas créer une stigmatisation des femmes. J'avoue également que cela ne m'a pas dérangée d'être l'unique femme dans un conseil de direction, mais je regrette de voir tous ces talents féminins rester en retrait, faute de se sentir légitimés. Les femmes doivent apprendre à s'imposer face aux hommes et ne pas se sous-estimer. »

Anne-Françoise Gallardo-Christe, directrice d'Isoswiss Watchparts, Boécourt

### Quel est l'impact des quotas sur la santé économique d'une entreprise ?

En Norvège, depuis 2006, un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration a été instauré. Cette mesure contraignante s'accompagne de sanctions allant jusqu'à la dissolution totale des entreprises. Dix ans après son introduction, l'objectif est atteint mais pas dépassé ; les décisions restent en majorité en mains masculines. Quant à savoir quel est l'impact sur les entreprises, les conclusions des diverses études sur le sujet diffèrent, comme le constatent Ursula Büsser et Barbara Rigassi, les auteurs d'un rapport pour le Secrétariat d'Etat à l'économie, SECO<sup>2</sup>. Malgré les difficultés à identifier clairement les effets de la mixité dans la hiérarchie, certaines études observent des conséquences négatives sur la performance des entreprises à court terme, notamment dans le cas de grandes recompositions du conseil d'administration. Les femmes nommées dans ces derniers sont plus jeunes et moins expérimentées, mais mieux formées que leurs collègues masculins. De plus, certains effets positifs distinguant l'entreprise, comme l'attrait en tant qu'employeur ou la stimulation à l'innovation, disparaissent une fois le quota atteint. D'autres études concluent toutefois à des effets bénéfiques de la présence accrue des femmes : la prise de décision est plus ciblée et plus stratégique, la communication est améliorée et les conflits atténués. Et, comme évoqué précédemment, de nombreuses études constatent la meilleure performance économique de ces sociétés. Regula Kägi-Diener ajoute, dans son étude pour le compte de la Commission fédérale pour les questions fémi-

<sup>2</sup> Büsser Ursula et Rigassi Barbara, « Les femmes dans les conseils d'administration en Suisse et en Europe : le débat sur les quotas est en cours », in *La vie économique. Revue de politique économique*, 6-2014.

nines<sup>3</sup>, que les femmes à la tête d'entreprises ayant une forte clientèle féminine sont plus à l'écoute des clientes et font figure d'identification pour celles-ci.

« Je suis opposée aux quotas, quels qu'ils soient. Les femmes, comme les hommes, devraient être choisies pour leurs compétences, mais pas en fonction de leur sexe. L'instauration de quotas pourrait même être interprétée par certains décideurs comme un seuil « minimal » et ainsi se retourner contre les femmes. Le choix d'une femme dans un conseil d'administration ou à la direction d'une entreprise ne devrait reposer que sur ses seules compétences. Et là, bien sûr, je prône une équité totale dans le traitement des candidatures. »

Marlyse Fuhrer, directrice adjointe de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura, Delémont

### Les quotas de femmes sont-ils discriminatoires envers les hommes ?

Dans le droit suisse, selon la jurisprudence du Tribunal fédéral<sup>4</sup>, les quotas sont admis s'ils respectent une certaine proportionnalité. Toutefois, il n'y a qu'une seule forme de quotas qui sont légitimes, les quotas dits « souples », qui donnent la préférence aux femmes à qualifications égales ou équivalentes à celles des hommes. Les quotas « fixes », qui ne prennent en compte que le critère du sexe, sans considérer les qualifications, relèvent d'une discrimination à raison du sexe. Les quotas dans leur forme souple peuvent être introduits aux niveaux politique, économique et universitaire, afin d'augmenter la présence des femmes dans le domaine académique, dans les conseils d'administration, dans les postes à responsabilités ou de direction.

« L'un des arguments souvent avancé en faveur des quotas est le fait qu'il faudrait un certain pourcentage de femmes pour que l'orientation d'une direction ou d'un conseil d'administration change. Une femme seule au milieu d'une majorité d'hommes ne serait pas écoutée. Je ne suis de loin pas convaincue par cette vision. Je travaille dans un environnement très masculin depuis le début de ma carrière et je n'ai pas souvenir d'avoir été écartée par mes collègues masculins. Je dirais même plus : le fait d'être une femme m'est souvent apparu comme étant un avantage dans les discussions avec les clients ou la résolution de conflits. »

Aude Saunier Bregnard, directrice de Groupe Transjurane, Delémont

<sup>3</sup> Kägi-Diener Regula, *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, [www.comfem.ch](http://www.comfem.ch).

<sup>4</sup> Source : Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes [www.egalite-suisse.ch](http://www.egalite-suisse.ch)

## L'action politique en Suisse

Le Conseil fédéral propose un projet de modernisation du droit des sociétés anonymes (SA) qui introduit un minimum de 30 % de femmes dans les conseils d'administration et 20 % au sein de la direction des grandes sociétés suisses cotées en bourse. Il ne s'agit pas de quotas contraignants, mais du principe « comply or explain », soit « appliquer et justifier ».

Les entreprises qui ne respectent pas ce seuil devront en expliquer les raisons et établir un plan d'action pour remédier à cette situation. Par ailleurs, le Conseil fédéral avait déjà établi un quota de 30 % de femmes dans les conseils d'administration de 24 entreprises liées à la Confédération. A nouveau, il s'agit là d'un engagement volontaire et non d'une disposition contraignante. Cette mesure est entrée en vigueur en 2014 et l'objectif de 30 % doit être atteint en 2020.

Le peuple du canton de Bâle-Ville a été le premier, le 9 février 2014, à introduire des quotas

féminins d'au moins 30 % dans les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles le canton est majoritaire, par exemple la Banque cantonale, les hôpitaux publics et les services industriels. Dans les sociétés où l'Etat n'est pas majoritaire, le canton doit respecter les quotas pour ses représentant-e-s (transports publics, conseil de l'Université et conseil d'administration de l'aéroport de Bâle-Mulhouse).

En 2009, la ville de Bâle était déjà pionnière suisse en la matière puisqu'elle acceptait l'introduction d'un quota de 30 % de femmes dans les postes cadres des organes de surveillance des institutions de droit public. Cette démarche, un quota non contraignant de 35 % de femmes aux postes cadres de l'administration et des entreprises publiques, a été suivie, en 2012, par les villes de Berne et Schaffhouse, puis de Zurich en 2013. Cette question est vivace, car des interventions parlementaires sont en cours d'examen dans plusieurs cantons, principalement alémaniques (Berne, Bâle-Ville).

## Qu'en pense le BPW Jura ?



Le BPW Jura (Business & Professional Women) a pour but d'encourager et de promouvoir les intérêts des femmes exerçant une activité dans les domaines professionnels, culturels, civiques et sociaux. Le club régional de cette organisation active aux niveaux suisse et international regroupe une cinquantaine de femmes du Jura et du Jura bernois. Femmes entrepreneures, employées à des postes à responsabilités et indépendantes, de tous âges et actives dans tous les domaines, elles forment un réseau de soutien à toutes les étapes de leur carrière.

lités et indépendantes, de tous âges et actives dans tous les domaines, elles forment un réseau de soutien à toutes les étapes de leur carrière.

Le BPW atteste que les femmes rencontrent des difficultés sur le marché de l'emploi. Afin de véritablement concilier emploi et famille et de soutenir la carrière des femmes, le club estime que différentes mesures doivent être mises en place : un congé parental partagé entre les deux parents, la valorisation du temps partiel, la flexibilisation des temps et des lieux de travail et la promotion de la mixité des métiers. Il faut aussi valoriser les choix personnels des pères qui s'impliquent temporairement ou durablement dans la prise en charge des enfants.

Les quotas ? Ils ne sont pas un but en eux-mêmes, mais représentent le moyen d'initier le changement et le BPW soutient ce principe. Une brochure argumentant cette position est éditée par le BPW Suisse ([www.bpw.ch](http://www.bpw.ch)). Le club jurassien verrait d'un bon œil des mesures législatives contraignantes, afin d'éviter des écueils, tels que ceux rencontrés dans l'application de la loi fédérale sur l'égalité.

Pour plus d'informations : [www.bpw-jura.ch](http://www.bpw-jura.ch)