

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (2018)  
**Heft:** 2214

**Artikel:** Vive les seuils de représentation des sexes : droits des SA: gros débat idéologique sur des mesures aussi nécessaires qu'inoffensives  
**Autor:** Jaggi, Yvette  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1023282>

### **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:** 14.04.2026

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

# Vive les seuils de représentation des sexes

Droit des SA: gros débat idéologique sur des mesures aussi nécessaires qu'inoffensives

Yvette Jaggi - 13 août 2018 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/33515>

En Suisse, la [chasse aux administratrices](#) est ouverte depuis à peine deux ans. En novembre 2016, le Conseil fédéral publiait son [Message](#) sur la révision du droit de la société anonyme (SA) et proposait, malgré de fortes oppositions en procédure de consultation, d'introduire l'obligation, à terme, d'avoir une proportion minimale de femmes dans les conseils d'administration et les organes dirigeants des grandes entreprises cotées en bourse.

Les quotas de femmes, même pudiquement rebaptisés «*seuils de représentation des sexes*», ont toujours suscité l'ire des organisations économiques et patronales. Elles y voient une inadmissible atteinte au principe de la liberté économique et une ingérence tout aussi intolérable de la part de l'Etat dans les affaires des employeurs.

## L'UDC plus ultra que les patrons

Préférant prévenir plutôt que d'avoir à obéir, l'Union patronale suisse (UPS) ouvre en 2015 un dossier [Femmes dans les conseils d'administration](#). On y trouve divers documents utiles:

- une [liste de 400 femmes](#), dont la moitié siégeaient en 2015 déjà dans le

conseil d'administration d'une ou de plusieurs sociétés cotées en bourse ou d'une des cent plus grandes entreprises de Suisse - et dont l'autre moitié avaient, CV à l'appui, la formation et l'expérience utiles pour devenir administratrices (2015);

- un [Code de conduite](#) à l'intention des cabinets de conseil en ressources humaines en vue d'accroître la proportion de femmes dans les conseils d'administration (2016);
- un recueil de [10 conseils pratiques qui ont fait leurs preuves](#) (2017).

Ce matériel fournit l'argumentaire sur lequel la conseillère nationale [Natalie Rickli](#) (UDC/ZH) fonde son refus catégorique des quotas: pourquoi les appliquer seulement aux sociétés cotées en bourse alors que les PME constituent le tissu de l'économie suisse? Doit-on comprendre que les femmes ne peuvent se réaliser qu'au sein d'un conseil d'administration ou au sommet des instances directoriales? Comment admettre l'institution de ces proportions qui contreviennent à l'autonomie de décision de l'employeur?

Situé à ce niveau, le débat paraît faussé d'entrée. Mais les

quotas, forts d'une solide [base constitutionnelle](#), ne se laissent pas piéger dans les catégories idéologiques. De quoi déconcerter le patron des patrons suisses, Valentin Vogt. Le président de l'UPS s'étonne de voir la commission des affaires juridiques du Conseil national entrer en matière et «*reçoit comme une gifle*» le fait qu'«*une commission parlementaire à majorité bourgeoise ait pu donner son aval à un tel projet d'ingérence étatique*». Surprise et rancœur partagées par Natalie Rickli qui remonte à la source: «*Comment se peut-il qu'une telle revendication soit cautionnée par un Conseil fédéral à majorité bourgeoise?*»

Les opposants reprennent confiance quand, le 14 juin dernier, le Conseil national adopte les «*seuils de représentation des sexes*» par le [score ultraserré](#) de 95 à 94, avec 3 abstentions et 8 non participants au vote. Leur soulagement dure à peine deux semaines puisque, le 28 juin, la commission du Conseil des Etats s'aligne sur le Conseil national, ce qui laisse présager une adoption par la Chambre des cantons. L'UPS se fend à nouveau d'un [communiqué désappointé](#) sur «*les quotas de femmes maintenus*».

Au Conseil national, l'UDC a voté en bloc contre les quotas, à l'unique exception de la

Vaudoise Alice Glauser qui s'est abstenue. Si le fameux article 734f du CO devait passer le cap de la votation finale, l'UDC annonce le lancement d'un référendum. Pour un article qui ne lui convient pas, ce parti n'hésite pas à mettre en danger les quelque 150 autres dûment révisés dans le sens d'une actualisation du droit de la SA.

## Objectifs et réalités

Comme si les dispositions visées n'avaient pas le caractère «*inoffensif*» plaidé par la conseillère fédérale [Simonetta Sommaruga](#), qui met en évidence à la fois la nécessité d'une transparence accrue et la modestie des mesures prévues. Car les seuils de représentation adoptés s'établissent à 30% pour les conseils d'administration des sociétés cotées réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 40 millions de francs et occupant plus de 250 collaborateurs et à 20% pour leur direction. Estimation officielle: 210 sociétés concernées. Délai de réalisation: cinq ans dès l'entrée en vigueur de la loi pour le conseil d'administration, dix ans pour la direction. Sanction en cas de non application: aucune, tout juste l'obligation d'expliquer, dans le rapport annuel de rémunération, pourquoi ce modeste pourcentage du sexe minoritaire n'a pas pu être atteint.

En réalité, les études disponibles montrent que la proportion de femmes dans les instances supérieures des

entreprises augmente depuis quelques années. En 2017, selon un rapport du consultant [Guido Schilling](#), on a même enregistré un [niveau record](#) – tout en restant modeste par rapport à l'étranger. Constat analogue dans le [Business-Monitor](#), qui a analysé la répartition hommes-femmes au sein de la direction de 900'000 entreprises suisses, dans les années 2008 à 2018.

Même si les femmes représentent 21% des nouveaux membres élus dans les conseils d'administration, elles forment au total seulement 17% des effectifs et sont moins de 9% à occuper le siège présidentiel. Quant aux positions directoriales, elles restent l'apanage des hommes qui en cèdent moins d'une sur dix à des femmes dans les plus grandes sociétés de Suisse, mais plus d'une sur cinq dans l'ensemble des entreprises, PME comprises.

Avec de tels pourcentages, la Suisse ne fait pas bonne figure au plan international. Selon [la multinationale EY](#), représentée dans notre pays par la société d'audit et de conseil Ernst & Young, la Suisse accuse un net retard en matière de présence des femmes dans les conseils d'administration et à la direction des entreprises, par rapport aux pays scandinaves, à la Lettonie, à la Bulgarie et à la Slovaquie.

Pour améliorer notablement la situation, il faudrait surmonter une contradiction particulièrement manifeste en Suisse. D'une part, les femmes

qui ont une expérience de fonction décisionnelle dans une ou plusieurs entreprises constituent un réservoir d'administratrices particulièrement recherchées. Mais d'autre part, ces fonctions s'exercent en général à plein temps alors que, dans l'ensemble, les femmes ne représentent que 29% de la main-d'œuvre travaillant à plus de 90%. Du coup, la chasse aux administratrices s'organise aussi en dehors du bassin naturel de recrutement que devrait représenter le «*bel étage*» des entreprises.

Sur ce marché s'activent, outre les sociétés de conseil spécialisées en ressources humaines, des groupements travaillant sur une base plus collaborative. Exemple le plus connu: le [Cercle des administratrices](#), créé en 2014, dont les buts et prestations semblent adéquats et répondent à une réelle demande.

## La mixité, facteur de meilleure gouvernance

Les partisans des quotas ont non seulement le principe de l'égalité en droit de leur côté, mais peuvent aussi s'appuyer sur l'expérience des connaisseurs du management: tous encouragent la mixité au niveau de responsabilités supérieures comme un facteur de meilleure gouvernance, à la fois plus nuancée et réaliste, de cette société particulière et complexe que constitue l'entreprise de grande dimension.

Et même au niveau plus abstrait des conseils d'administration, des voix différentes sont les bienvenues - et plus faciles à trouver dans la mesure où la plupart de ces conseils requièrent un taux d'occupation inférieur à 50%. Elles peuvent influencer aussi bien sur les comités d'audit et de rémunération que sur les affaires générales. Ce qui n'empêche pas une quinzaine de grandes sociétés suisses d'afficher [moins d'administratrices](#) en 2018 que l'année dernière. Un recul momentané peut-être lié au fait que les femmes s'accrochent [moins longtemps](#) à leur siège: elles quittent leur mandat en moyenne après 4,7 ans, alors que les hommes restent en

moyenne 7,2 ans à leur poste.

Les grandes administrations publiques et les entreprises dont le capital est aux mains de collectivités font un effort particulier pour promouvoir la mixité aux plus hauts niveaux, en Suisse comme dans plusieurs pays européens - où l'effort s'appuie sur des quotas inscrits dans la loi depuis plusieurs années (Norvège 2003) ou plus récemment (Allemagne 2016). De fait, le plafond de verre se casse désormais moins difficilement dans le [secteur public et apparenté](#), même dans les entreprises techniques comme l'a vécu [Suzanne Thoma](#), récemment nommée CEO des

Forces motrices bernoises, à l'instar de Jasmin Staiblin, CEO du groupe Alpiq depuis 2013.

Mais le succès durable n'est jamais assuré, même à la tête de deux des cinq entreprises proches de la Confédération, comme le savent bien Suzanne Ruoff (CEO de La Poste) et Monika Ribar (présidente du conseil d'administration des CFF).

Mesures incitatives, les fameux seuils de représentation ne devraient demander un effort que le temps de leur mise en œuvre. Après leur entrée dans les mœurs, ils se perpétueront comme une évidence et, qui sait, verront leur niveau s'élever vers plus d'égalité.

## Vaccins et médicaments: intérêts privés et santé publique

Comment remédier au manque de transparence des pharmas et brider leur toute-puissance

Jean-Daniel Delley - 18 août 2018 - URL: <https://www.domainepublic.ch/articles/33525>

Pénurie de vaccins, médicaments inefficaces, prix exorbitants, mensonges et corruption, jusqu'à quand laissera-t-on les entreprises pharmaceutiques imposer leur loi, celle du profit?

Au début de l'été, on annonçait une [pénurie](#) de vaccins, notamment pour les enfants en bas âge et contre le tétanos. Cette situation n'a rien d'exceptionnel, elle survient quasiment chaque année. En cause: un marché dominé par deux sociétés - la britannique

GlaxoSmithKline et la multinationale française Sanofi - et une production concentrée dans de grandes unités dont les défaillances peuvent mettre en péril l'approvisionnement.

La Suisse ne fabrique plus de vaccins. Ainsi Novartis s'est désengagée de ce secteur peu rentable ([DP 2061](#)). On observe un même [désintérêt](#) pour le développement de nouveaux antibiotiques dont le traitement, de courte durée, ne garantit pas un volume d'affaires suffisant. Un [mémo](#)

de la banque Goldman Sachs destiné aux investisseurs dans le secteur pharmaceutique l'avoue ouvertement: misez sur des marchés solvables et des maladies qui provoquent durablement de grandes souffrances.

Pas de problème de production par contre quand le marché s'annonce juteux, comme lors de l'épidémie de grippe de 2009. Grâce au [Tamiflu](#), Roche a encaissé des milliards pour un médicament qui ne s'est pas avéré plus efficace que les