

**Zeitschrift:** Femmes suisses et le Mouvement féministe : organe officiel des informations de l'Alliance de Sociétés Féminines Suisses

**Herausgeber:** Alliance de Sociétés Féminines Suisses

**Band:** 83 (1995)

**Heft:** 8-9

**Artikel:** Ma parole, elles passent aux actes !

**Autor:** Klein, Sylviane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-280738>

#### 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:** 22.02.2026

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



# *Ma parole, elles passent aux actes!*

*En 1988, le mouvement PACTE gagnait la Suisse romande.  
Incursion dans la vingtaine d'entreprises vaudoises qui se sont engagées  
pour la promotion des femmes. Surprise!  
Elles n'ont pas failli à leurs promesses d'antan.*

Certes, non! Les entreprises ne sont pas des œuvres caritatives. Ce ne sont pas des considérations philanthropiques - on s'en doute - qui les poussent à adhérer au mouvement «Des Paroles aux Actes». Même si PACTE («Taten statt Worte» à l'origine) a vu le jour dans l'euphorie des années 80. En cette période d'abondance et de plein emploi, les femmes constituaient la seule réserve disponible pour une formation qualifiée sur le marché du travail. L'essor économique était favorable à un esprit d'intégration et de promotion des femmes dans le monde du travail.

Dix ans plus tard, que reste-t-il de ce vent de révolution? C'est la question que nous avons posée aux entreprises romandes ayant adhéré au mouvement PACTE. Pour constater que, même si toutes les personnes - en général des femmes - responsables de faire le pont entre l'entreprise et PACTE reconnaissent que les progrès sont lents, des améliorations tangibles continuent de se développer malgré la situation de crise que vivent la plupart des entreprises membres de PACTE.

Pour deux raisons. La première parce que - il faut le reconnaître - le personnel féminin est apprécié et les entreprises mettent tout en œuvre pour le garder, d'autant plus si ce personnel a été formé par leurs soins. D'où une myriade de mesures pour favoriser le retour au poste de travail après une maternité ou pour faciliter le cumul des tâches professionnelles et familiales: indemnités de garde d'enfants, possibilités de travail à temps partiel, congé maternité, cours spécifiques, etc. Des mesures qui, dans tous les cas pratiquement, s'adressent également aux hommes, qui sont rares à vouloir en bénéficier. Comme quoi un réel partage du travail rémunéré et familial au sein du couple peine à se concrétiser.

## Recruter pour demain

La seconde raison est celle qui pousse les entreprises à ouvrir les échelons supérieurs de leur hiérarchie aux femmes. Et les nombreuses législations qui ont vu le jour sur l'égalité des chances n'y sont pas pour grand-chose. Le Professeur Garelli, de

l'Université de Lausanne, écrivait récemment dans le quotidien *24heures*, parlant de la politique prioritaire de promotion des femmes menée par des grandes entreprises comme Volvo, Xerox, Nokia ou Hewlett-Packard: «*Elles y voient, avant tout, l'occasion de recruter des nouveaux talents pour des métiers de plus en plus «intellectuels» comme la gestion de l'information et des systèmes de management. Mais elles veulent aussi acquérir une autre sensibilité pour comprendre un nouveau client: la femme qui travaille et qui prend des décisions (...). Le professionnalisme qu'elles développent dans leur travail transparaît dans leurs achats privés.*»

La vérité, c'est que le monde du travail change à la vitesse grand «V». Les qualités qui faisaient autrefois d'un employé le serviteur modèle deviennent caduques. La standardisation, le travail de routine, l'exploitation du potentiel des machines, le travail individuel, etc. ne seront plus les conditions d'efficacité dans le monde du travail du troisième millénaire. Les qualités qui seront développées, au contraire, supposeront une bonne gestion du potentiel humain, de la flexibilité, de la souplesse, le sens de l'organisation, du management, qualités que l'on reconnaît volontiers aux femmes. Ce qui fait dire au directeur du personnel de la Banque cantonale vaudoise, Jean-Philippe Thonney: «*Le troisième millénaire sera féminin ou ne sera pas*»

## Là où la crise blesse

Rosy est dessinatrice de machines. Pour garder un pied dans le métier et concilier son activité professionnelle avec l'éducation de ses deux enfants, elle exécute à domicile des mandats ponctuels pour une grande entreprise vaudoise. Sur la table à dessin qui occupe toute une pièce de son appartement, les commandes se raréfient. Des programmes informatiques performants remplacent désormais avantageusement les dessinatrices occasionnelles. Impossible de suivre l'évolution technologique lorsqu'on travaille chez soi à temps partiel. Pour des questions de coûts d'abord qui ne permettent pas d'envisager l'investissement d'un matériel informatique performant, à remettre régulièrement au goût du jour. Les cours de perfectionnement ricanent du porte-monnaie, et le temps



Le credo de PACTE: faire une place aux femmes dans les entreprises.

(Photo: Jean Mohr, Genève)



La RTSR n'est pas en reste.

manque pour les suivre. Le cas de Rosy n'est pas isolé. Il est valable pour toutes celles qui jouissent d'une bonne formation, mais dans des secteurs qui évoluent très rapidement. Il suffit de quelques années de réduction ou d'interruption d'une activité pour en perdre le fil quasi irrémédiablement.

Dans le secteur bancaire, une enquête de Mary Vachardis, parue au mois de juin dans le quotidien *24Heures*, révélait que la suppression des emplois lors de restructuration de banque avait principalement touché les femmes. Même si les banques se sont fixé comme point d'honneur de ne pas passer par des licenciements, mais par la suppression dite «naturelle» des postes de travail: les départs à la retraite ou volontaires non remplacés. Mais les chiffres sont parlants: sur l'ensemble de la Suisse, l'effectif féminin a diminué de 1140 unités (-2,3%) en 1994, alors qu'en parallèle, le personnel masculin a augmenté de 480 personnes (+0,7%) selon les statistiques de la Banque nationale. N'y voyez pas une volonté délibérée de renvoyer ces dames au fourneau. Loin de là. L'explication est fournie par le premier secrétaire de l'Association suisse des banquiers, Germain Henriet: «Le plus souvent liés aux tâches administratives du «back office», les emplois féminins sont des fonctions répétitives facilement automatisables». Cet effet n'est vrai que pour les grandes banques. En ce qui concerne les banques régionales, où des structures ont complètement disparu, la diminution de l'effectif touche aussi bien les hommes que les femmes.

A la Banque cantonale vaudoise, la répondante de PACTE, Mme Moreillon, constate que, pour l'instant, le pourcentage d'hommes et de femmes (respectivement 55% et 45%) n'a guère évolué: «L'information a moins touché les femmes que prévu, remarque-t-elle, et la fusion prochaine des deux banques cantonales, qui provoquera la disparition de postes «à

faible valeur ajoutée», ne touche pas essentiellement les femmes, selon l'analyse des chefs de personnel».

## D'autres priorités

La situation économique a-t-elle mis un frein aux mesures que les entreprises de PACTE s'étaient engagées à prendre? Non, répondent presque unanimement la vingtaine d'entreprises romandes interrogées. Seules deux grandes entreprises avouent que, sans remettre en question des mesures considérées comme acquises, la crise les a forcées à mettre des priorités ailleurs que dans la recherche de l'égalité entre hommes et femmes. Ainsi, à Swissair, on reconnaît que, si la crise n'a pas eu d'influence sur la situation des femmes, bien peu de choses ont été faites depuis quelques années. Un projet de garderie est récemment tombé à l'eau, la motivation du personnel féminin pour les questions d'égalité semble avoir complètement disparu. Swissair n'avait pourtant pas attendu PACTE pour mettre sur pied, dès 1983, un programme de promotion des femmes. Mais le souhait d'alors d'augmenter le nombre des femmes aux échelons supérieurs de la hiérarchie, qui devait être fixé par voie réglementaire comme «but à atteindre» et surtout pas comme «quotas», n'a guère porté ses fruits. Il n'y a toujours que peu de femmes chez les cadres, et il n'y a pas eu de promotion féminine récente.

## Un sérieux frein

La fabrique de spécialités pharmaceutiques Zyma occupe un grand pourcentage de femmes. Sa «déléguée à l'égalité», Sonia Alpstaeg, nommée en 1990 suite à l'adhésion de Zyma à PACTE, constate une certaine retenue par rapport à la question d'égalité des chances au sein de l'entreprise.

## Pour mémoire

(sk) - «Des actes, moins de paroles», déclaraient il y a un peu moins de dix ans une cinquantaine d'entreprises suisses alémaniques emmenées par douze personnalités du monde économique, politique et scientifique, comme Yvette Jaggi, Claude Bonnard, Lili Nabholz, Lilian Uchtenhagen ou encore Oscar A. Kambly. Leur but: inciter les entreprises et les administrations publiques à élaborer et réaliser des programmes concrets visant à améliorer la position des femmes qu'elles emploient.

Deux ans plus tard, au printemps 1988, le petit frère romand du mouvement «Taten statt Worte» voit le jour sous le nom de PACTE.

Le groupe de travail était - et reste aujourd'hui encore - dirigé par Christiane Langenberger-Jaeger, alors présidente de l'Association suisse pour les droits de la femme. A ses côtés, on retrouvait entre autres Yvette Jaggi, alors Conseillère aux Etats, Michel Barde, représentant les Syndicats patronaux et Ruth Dreifuss, encore secrétaire de l'USS.

En Suisse romande, l'accueil est froid au sein des PME. Mais il est très favorable auprès des banques et des grandes entreprises.

Des rencontres de travail régulières permettent aux participant-e-s de confronter leurs expériences et de s'enrichir des idées de leurs confrères et conseurs. Une fois par année, un symposium regroupe tous les partenaires et tire un bilan des actions menées par les entreprises.

Aujourd'hui, plus de 80 entreprises des secteurs publics et privés et quelques administrations cantonales et communales ont adhéré au mouvement, dont vingt-et-une en Suisse romande et pas des moindres puisqu'on y trouve les PTT, la CNA, plusieurs banques, Swissair, IBM, Nestlé, le CICR, Zyma, la Vaudoise Assurance ou encore la Radio-Télévision suisse romande.

se. L'enthousiasme du groupe de femmes Femmes-Actions-Zyma connaît un sérieux frein: «Lorsqu'on s'attend à des changements de structures, explique Sonia Alpstaeg, un climat d'insécurité s'établit et les collaborateurs attachent de l'importance à d'autres préoccupations. Cela ne signifie pas qu'il faut baisser les bras. Au contraire, il faut rester vigilantes et nos efforts vont continuer pour maintenir un climat favorable à l'introduction de nouvelles mesures visant l'égalité des chances entre hommes et femmes dans l'entreprise.» Le dernier projet présenté par le groupe, la création d'une crèche, a été refusé net par



la direction qui estime que «c'est aux communes de faire ce genre d'investissement».

«Les acquis sont un phénomène irréversible», rassure Myriam Germanier, «déléguée à l'égalité» chez Nestlé, une entreprise à l'avant-garde dans le domaine de l'égalité entre femmes et hommes, puisque cette préoccupation remonte à 1975. Si les mesures de restructuration n'ont pas touché les femmes, elle constate toutefois que le personnel est plus stable qu'en période d'euphorie. Moins de postes libérés signifie aussi une certaine stagnation de la progression des femmes dans l'entreprise. «D'autre part, remarque Myriam Germanier, les carrières se font à l'étranger, ce qui représente un obstacle pour les femmes». De 1984 à 1994, le pourcentage de l'effectif féminin a augmenté de 5%, ce qui représente 40% de l'effectif. Les femmes cadres ont passé de 2% à 11%, chiffre qui tombe à 4% au niveau de la direction.

## Candidates en baisse

IBM aussi a fait oeuvre de pionnière. L'entreprise a dû ces dernières années faire face à d'importantes restructurations. L'effectif des employé-e-s a passé, au niveau suisse, de 3 300 à 1800 unités (au niveau mondial de 400 000 à 220 000). La charge du travail a augmenté. Des mises à la re-

traite dès 50 ans ont touché aussi bien les hommes que les femmes. Certains salaires ont dû être revus à la baisse, mesures qui ont touché principalement les cadres de l'entreprise. Yvonne Sala, responsable du personnel, s'est inquiétée de constater une diminution des dossiers de candidatures féminines pour des postes à haut niveau, malgré les bonnes conditions qui leur sont offertes pour concilier vie familiale et vie professionnelle: «Le taux ne correspond plus du tout au pourcentage des étudiantes dans les universités, alors qu'une quantité de femmes se présentent pour des postes subalternes...». Elle y voit une des conséquences de la situation économique: «Aujourd'hui, l'entreprise demande une expérience acquise de plusieurs années, ce qui signifie de futurs collaborateurs âgés au moins d'une trentaine d'années, âge où les femmes créent une famille. Ou alors elles ont eu des enfants plus jeunes et n'ont pas pu acquérir les années d'expérience. Il y a encore cinq ans, nous avions pour directive durant certaines périodes de n'engager que des femmes lorsque nous avions besoin de nouveaux collaborateurs. Aujourd'hui, nous n'en parlons plus.»

## Patriarcat tenace

En Suisse alémanique, la restructuration a aussi touché l'entreprise d'électronique et de mécanique fine, Zellweger. Les mises à la retraite anticipée et les licenciements ont touché avant tout les femmes, moins qualifiées. Malgré le chômage, on tend à plus d'heures de travail, ce qui discrimine principalement les femmes. Le marché étant saturé, les chances de trouver un travail à temps partiel ou une possibilité de réinsertion sont moindres, les améliorations sociales sont gelées (congé maternité, crèches, réfectoires, etc.). Selon le patron de l'entreprise: «L'esprit patriarcal tend à gagner du terrain, l'employé est censé être heureux d'avoir du travail. Les revendications féminines sont politiquement écartées. Mais les femmes se montrent aussi plus réservées ou résignées». Malgré ce constat pessimiste, il n'est pas question pour Zellweger de revenir en arrière sur la mise en place du principe de l'égalité. Le réflexe «femme» est entré dans les moeurs, les progrès à réaliser sont simplement partie remise.



Un effort remarquable à la Direction générale des PTT, des Postes et des Telecom.  
(Photo S. Klein)

## Tordre le cou aux préjugés

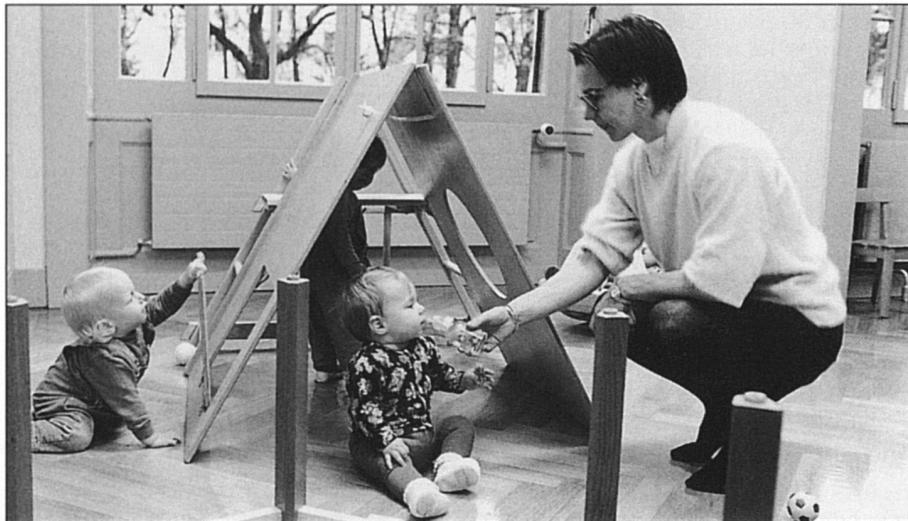
(sk) - «C'est à cause d'elles qu'on a moins de travail. Elles n'ont qu'à s'occuper de leurs mômes!», grommelle, entre deux verres de bières, un homme assis au bar. Ce qu'il pense tout haut, bien d'autres l'ont eu à l'esprit. Le démenti, nous l'avons trouvé sous la plume de Beat Kappeler, journaliste et économiste, lors du dernier colloque de PACTE: «Les hommes et les femmes ne sont pas en concurrence et le volume de travail n'est pas en diminution. Le travail dans une société n'a pas de «volume» déterminé. Au contraire, les limites sont libres entre le travail marchand et le travail personnel, familial. Même si la productivité industrielle augmente encore, les biens doivent être inventés, transportés, vendus, annoncés, gérés, réparés, recyclés. Et le travail amène le travail. Si beaucoup de femmes exercent une activité lucrative, le pouvoir d'achat augmente, et d'autres personnes peuvent travailler. Les pays à forte participation des gens, et donc des femmes, dans le marché du travail connaissent, dans les années 80, moins de chômage.

## L'avenir appartient aux femmes

Dans l'ensemble, on constate une reconnaissance évidente des qualités du travail féminin. Et la crise n'a pas que du mauvais. Les restructurations ont engendré de nouvelles formes de management et la création de postes qui conviennent particulièrement aux femmes. Chez Zyma, le secteur des ressources humaines qui comptait au départ huit hommes et deux femmes a vu cette proportion s'inverser complètement en quelques années. Chez Nestlé, c'est le développement du secteur marketing qui a profité aux femmes. Pour Yvonne Sala, d'IBM, les nouveaux modes d'organisation du travail et le développement informatique représentent un espoir pour les femmes. Ils leur donneront la possibilité de moduler leur temps de travail. Un PC portable et une prise de téléphone permettent d'être constamment en liaison avec l'entreprise. Là où la technologie a pris du travail aux femmes, elles peuvent en redonner, permettant le choix des moments passés pour la famille ou pour la profession.

Mais c'est aussi aux femmes elles-mêmes de prendre conscience de ce potentiel.

Comme le soulignait Marie-Claire Fagioli, cheffe d'entreprise et responsable de cours destinés aux employées des PTT, lors du dernier meeting organisé par PACTE à Lausanne en juin dernier: «Les choses ne vont pas mieux par chance, elles vont mieux parce que l'on change».



Pour la garde des enfants, des solutions diverses.

## Des promesses sur papier glacé? Pas seulement.

Surprise! Les résultats de notre enquête sont meilleurs qu'on se l'imaginait. Les entreprises qui s'étaient à l'origine engagées sur le tapis déployé par PACTE ont tenu, dans la mesure de leurs moyens, leurs promesses d'autan. L'exemple le plus frappant est celui de la société de biscuits Kambly. Perdue pourtant dans une vallée riante du canton de Berne, la fabrique s'est lancée dans une véritable politique d'égalité: promotion des femmes à tous les niveaux de la hiérarchie, création d'une garderie, ouverture du réfectoire à toute la famille des employé-e-s, cours de cuisine pour les hommes (censés aider leurs épouses), repas préparés que les mères emportent à domicile, flexibilité dans le temps de travail, etc.

Il est vrai qu'Oscar A. Kambly faisait partie des initiateurs de «Taten statt Worte». Et les entreprises fondatrices dans l'ensemble ont développé une véritable politique de promotion des femmes. Les banques, Crédit suisse en tête, les PTT, surtout au niveau des Telecom, IBM, Nestlé, le CICR - qui ne s'était pourtant annoncé que comme observateur-, des administrations publiques comme celle de Lausanne, ont lancé des programmes aux directives précises, à commencer par l'égalité des salaires. Les plus importants ont nommé une déléguee à l'égalité ou formé des groupes de travail chargés d'amener des propositions concrètes et de sensibiliser les employé-e-s par des cours ou des rencontres. Des instructions précises ont permis la rédaction d'offres d'emploi ou de circulaires internes sous une forme non discriminatoire. La plupart des grandes entreprises ont instauré le congé maternité (valable souvent aussi en cas d'adoption) allant jusqu'à quatre mois payés. D'autres l'ont fait suivre d'un congé parental non payé, mais durant lequel un poste de même niveau est garanti. Dans ce domaine, la palme revient à IBM Suisse avec

un congé parental de douze mois, aussi bien pour les pères - qui ne l'ont encore jamais utilisé - que pour les mères. Suit la possibilité durant quatre ans de travailler à mi-temps (sept ans à partir du premier enfant, lorsque naît un deuxième). Durant ce temps-là, le retour à 100% est garanti dans un poste de même niveau. «En règle générale, les femmes optent pour le travail à temps partiel après un premier enfant, constate Yvonne Sala, mais cessent pratiquement toujours toute activité après le deuxième.»

Plusieurs entreprises ont introduit un congé pour enfant malade, comme Nestlé ou la Banque cantonale vaudoise qui accordent 5 jours par année que peuvent prendre les pères comme les mères. Idem au CICR, mais 2 jours par maladie sans limite annuelle, ce qui n'a jamais prêté à exagération.

Mise sur pied également de crèches. Celle de la Banque cantonale vaudoise, ouverte depuis le 16 août dernier, accueille les enfants des pères ou des mères indifféremment. Nestlé, qui a ouvert en 1991 une garderie pour son centre de recherche près de Lausanne a préféré s'intégrer aux structures existantes du côté de Vevey en y participant financièrement. Le CICR a choisi la voie, moins chère et moins limitée pour l'âge des enfants, de l'allocation pour garde d'enfant allant de 300 à 800 francs par mois selon les besoins et les situations.

## Aménager le temps de travail

La plupart des entreprises ont introduit une grande souplesse dans l'aménagement du temps de travail. L'originalité de la Vaudoise assurance, c'est d'avoir introduit depuis cette année l'horaire libre non plus quotidien, mais annuel. Quant au temps partiel, les chiffres démontrent qu'un cer-

tain nombre d'hommes ont su profiter de l'aubaine. On peut regretter toutefois que le fait d'avoir voulu intégrer l'égalité dans une réflexion générale sans former de groupe de travail particulier a fait bien peu bouger les choses. A l'examen des statistiques, on s'aperçoit que le nombre de femmes dans l'entreprise a passé de 38% en 1990 à 35% aujourd'hui. Les femmes cadres n'ont pas passé que de 6 à 10% dans une entreprise qui affirme, parlant des discriminations entre hommes et femmes: «Notre clientèle actuelle et potentielle est composée à 50% de femmes, cela doit nous amener à intégrer cette réflexion dans les perspectives futures».

Il y a parmi les membres de PACTE, une majorité de grandes entreprises ayant les moyens d'avoir une politique à long terme. «Elles développent une véritable culture d'entreprise constate la présidente romande de PACTE, Christiane Langenberger. Il est vrai que les questions d'avancement, de hiérarchie, de cloisonnement du travail sont souvent plus prononcées que dans les PME. Une PME qui se bat pour assumer ses charges salariales a moins le temps ni l'envie d'organiser des séminaires sur les relations de travail entre ses collaboratrices et ses collaborateurs. Elle a, pense-t-elle, d'autres chats à fouetter». N'empêche néanmoins que de petites entreprises ont mené une réflexion importante en leur sein et développé un nouvel état d'esprit comme la Résidence des jardins de la Plaine à Yverdon-les-Bains, ou la Fondation du Centre médico-social de Pro Familia qui a favorisé le travail à temps partiel et la formation continue. Il est vrai aussi que, dans cette fondation qui emploie un personnel féminin et qualifié, PACTE n'a fait que conforter un passé de militance féministe.

Point sombre de notre enquête, malgré une volonté que l'on sent réelle, la promotion des femmes aux postes de cadres brille par sa lenteur et ne reflète jamais le pourcentage de femmes employées par les entreprises. Avec une exception à la direction des Telecom qui atteint le score remarquable de 42,6% de femmes cadres.

Il est certain que PACTE a eu une influence très positive sur ses membres. Il a favorisé la mise en réseau des entreprises qui, peu à peu, échangent leurs expériences et stimulent les plus réticentes.

Certes, les progrès sont lents. «Les mentalités évoluent cas concret par cas concret, dit Myriam Germanier de Nestlé, mais les acquis sont irréversibles». La précipitation provoque des blocages et des échecs difficile à récupérer.

Sur l'ensemble des entreprises et des administrations en Suisse, les membres de PACTE ne sont encore qu'une goutte d'eau dans l'océan. Leur bonne volonté n'a pas encore fait changer le paysage économique suisse peu enclin à promouvoir ses citoyennes. Mais ces entreprises sont incontestablement des leaders dynamiques, des précurseurs qui donnent naissance à un mouvement propulseur qu'il sera difficile d'arrêter.

Sylviane Klein