

**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:** 84 (1996)

**Heft:** 5

**Artikel:** Femmes et travail : quel avenir ?

**Autor:** Klein, Sylviane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-280965>

#### 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:** 13.01.2026

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

# FEMMES ET TRAVAIL

Le monde économique est en pleine mutation. Pour s'adapter à ces transformations fulgurantes, entreprises et collectivités publiques sont amenées à modifier leurs structures et leurs modes de fonctionnement. Quelle influence cette évolution aura-t-elle sur les femmes? A l'avenir très sombre que dénoncent certains milieux, les spécialistes en gestion d'entreprise opposent une pointe d'optimisme.

*«Les conséquences à long terme d'une politique libérale pourraient être tout à fait dommageables pour les femmes, dans la mesure où leurs difficultés traditionnelles dans le monde du travail en seraient augmentées. Et les vieilles idées sur la répartition des rôles pourraient bien refaire surface»,* écrivait récemment la présidente du Parti socialiste genevois, Micheline Calmy-Rey.

Cette affirmation pessimiste sur l'avenir de la femme dans le monde du travail est largement partagée.

Craintes fondées, indéniablement. La situation économique des femmes est plus précaire que celle d'autres catégories de citoyens. Les mesures drastiques prises par les collectivités publiques pour réduire les coûts de l'Etat ont de graves répercussions sur l'emploi, là où les femmes sont massivement présentes, là où justement elles bénéficient des mêmes conditions de salaire et de travail que les hommes: blocage des effectifs dans les domaines de la santé, de l'éducation, du nettoyage; abandon, faute de fonds, de structures permettant de concilier vie de famille et vie professionnelle, etc.

Dans le secteur privé, les effets risquent d'être encore plus catastrophiques. Pour Eva Ecoffey et Mascha Madörin (FS, février 1996), les catégories les plus touchées par la dérégulation seront les bas salaires, donc les femmes. Elles seront ainsi dans l'obligation d'accomplir davantage d'heures de travail rémunéré et subiront des pressions liées à l'augmentation de la productivité. Les tâches familiales et domestiques n'en seront

pas pour autant diminuées. Quel temps restera-t-il pour les loisirs, un engagement politique ou un perfectionnement professionnel?

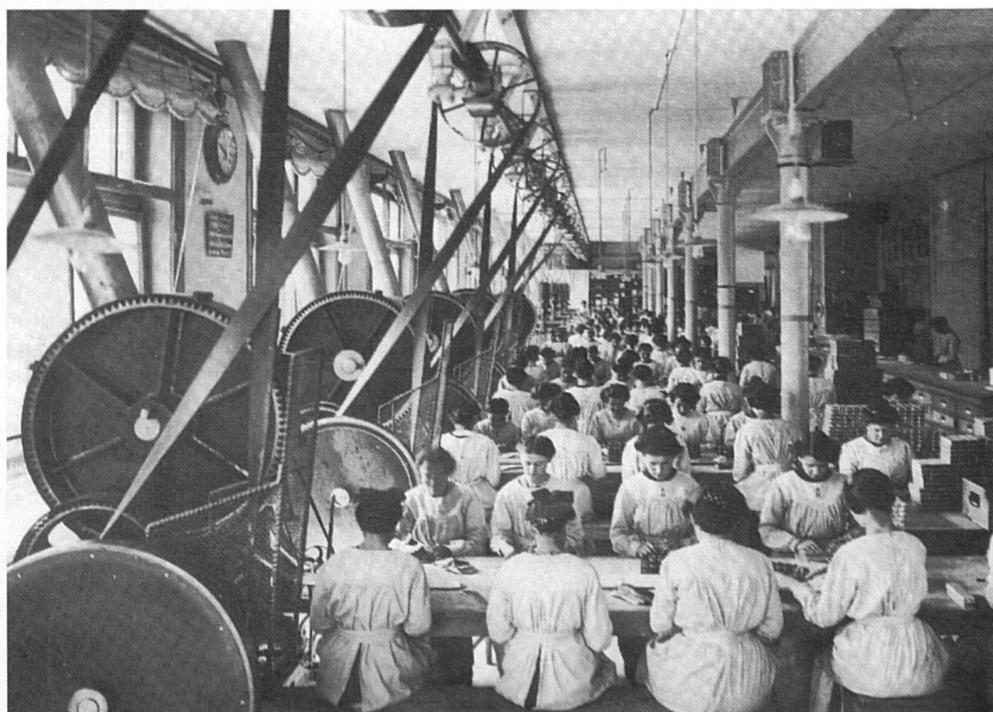
La tendance actuelle est de supprimer un nombre important de postes subalternes, ces tâches pouvant être assumées directement par les cadres (la rédaction du courrier sur ordinateur par exemple). Les femmes devront à l'avenir faire attention, lors du choix d'une formation, de ne pas se laisser tenter par des postes aménés à disparaître.

Il faut s'attendre aussi à un retour de la prise en charge par la famille des personnes âgées ou handicapées. Rôle qui ne revient pas de fait aux hommes!

Le tout sur fond de «backlash», le retour de manivelle dénoncé par les Américaines.

## Lueurs d'espoir

Avenir sans perspectives pour les femmes? Non répondent des professionnelles de la gestion d'entreprise. L'évolution dans ce domaine représenterait même une chance pour celles qui sauraient la saisir. Et qui aura immanquablement des répercussions positives sur la situation des travailleuses moins bien loties. «*La crise est une opportunité extraordinaire pour les femmes qui sont bien formées et qui recherchent des responsabilités*», s'exclame Marion Gétaz, directrice de l'Ecole hôtelière. Pour cette battante, présidente de l'Institut supérieur du management, autrefois Institut féminin, la crise oblige les entreprises à redéfinir les postes de travail. Après la percée sensible des femmes en politique et



# L: QUEL AVENIR?



dans les administrations, la tendance actuelle est d'ouvrir les postes de travail indistinctement aux personnes des deux sexes, et l'heure serait plutôt favorable aux femmes. Ce que les patrons recherchent avant tout aujourd'hui, c'est une meilleure efficacité. Que les postes soient occupés par un homme ou une femme n'a que peu d'importance à leurs yeux, pourvu que les compétences soient là. Les postes redessinés par les entreprises dans le cadre de restructurations font appel, selon les nouvelles méthodes de gestion et le développement des ressources humaines, à des compétences et des profils de formation et d'expérience auquels les femmes répondent bien: souplesse, champs de compétences élargis, autonomie, etc.

Pour Marie-Claire Fagioli, «si l'on compare l'organisation du travail d'une entreprise classique avec celle d'une entreprise du futur, les femmes se sentent plus à l'aise dans

les structures de la seconde. Au fur et à mesure que les entreprises évolueront, les femmes y prendront naturellement leur place». Elle parle en connaissance de cause puisqu'elle a créé sa propre affaire: Jurisconseils à Lausanne, un bureau qui offre une assistance à la création d'entreprise, des cours pour développer les ressources humaines et des suivis juridiques à l'intention du personnel d'entreprises.

## Une approche favorable aux femmes

Dans les années 70-80, naissait le management par objectifs: on s'était rendu compte que le seul fait de se préoccuper des conditions de travail des ouvriers améliorait leur rentabilité. On a donc développé «les ressources humaines».

Aujourd'hui, on parle d'approche systémique: on tient compte de tous les facteurs d'environnement et de pro-

ductivité interne, on donne un sens au travail effectué. Une approche globale qui convient aux femmes, parce qu'elles ne tirent pas, comme les hommes, leur valorisation de la place qu'elles occupent dans l'entreprise. Mais parce qu'elles cherchent si possible à définir d'abord leurs propres critères de qualité de vie, avant d'essayer de coller ces critères à leurs choix (élever des enfants ou faire carrière par exemple).

Lors de cours destinés spécifiquement aux femmes, Marie-Claire Fagioli sent qu'il existe un potentiel certain de développement parmi les employées. Mais elle reconnaît toutefois que de nombreux freins empêchent ce potentiel de s'épanouir comme le manque de disponibilité de celles qui ont des enfants. Auquel s'ajoute le manque de confiance dans ses capacités à progresser et un manque de clarté dans les possibilités de carrières offertes par l'entreprise. «La crise a souvent relégué le

souci de promotion des femmes au fond du panier des préoccupations des chefs d'entreprise».

C'est donc bien sur les freins qu'il faut agir: «Les choses ne vont pas mieux par chance, elles vont mieux parce que l'on change. Les femmes doivent d'abord être convaincues de leurs propres valeurs et faire en sorte de les faire prospérer», explique cette cheffe d'entreprise. Non sans conclure que la formation est l'une des clés maîtresses pour l'avenir de la femme dans le monde du travail.

## Des gens payés à la mission

Une autre évolution importante de ces prochaines années pourrait avoir des conséquences non négligeables sur la vie des hommes et des femmes. Le temps ne sera plus forcément la mesure du travail accompli. Les gens ne seront plus payés à l'heure, mais à la mission, à la tâche réalisée. Interrogée par *Femmes suisses* il y a quelques mois, Yvonne Sala, responsable du personnel chez IBM, y voyait un espoir pour les femmes. Celui d'une conciliation entre vie professionnelle et familiale par une possibilité d'organisation personnelle. Elle voyait, dans la télématique, une possibilité de travailler à domicile tout en gérant mieux son temps, donc l'opportunité d'une nouvelle répartition des tâches non rémunérées au sein du couple. Pour Marion Gétaz, cette évolution représente au contraire un danger. L'économie veut à n'importe quel prix des gens performants et productifs. La concurrence engendrée par des gens payés au mérite ou à la performance se traduirait par une augmentation de travail. Ainsi chaque conjoint verrait son volume de travail augmenter, ce qui ne résoudrait pas le problème du partage des tâches. Une société qui ne serait composée que de peu de personnes qui travaillent beaucoup et de beaucoup de personnes qui, elles, n'ont pas de travail, n'est pas une formule viable. Il y a donc là un monde à réinventer et, qui sait, un challenge pour les femmes.

Sylviane Klein

# LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

De plus en plus à la mode, la Nouvelle gestion publique est-elle une chance pour les femmes? Ce qui est certain, c'est qu'elle cadre assez bien avec leur vécu.

New Public Management. Le seul fait d'entendre ces trois mots, je l'avoue, suffisait à m'horripiler. J'y voyais déjà nombre de consultants-charlatans moyenâgeux se pencher sur ce grand malade qu'est l'Etat et décréter que seule une vision économique - donc ultra-libérale - pouvait venir à bout d'une maladie devenue endémique. Il m'a donc fallu une bonne dose de volonté pour me plonger au cœur du problème: la nouvelle gestion publi-que (NGP). Un nouveau modèle d'administration où les femmes, paraît-il, se sentent comme des poissons dans l'eau.

## Une alternative intéressante

Au début des années 90 en Suisse, nul ne prenait au sérieux cette nouvelle mode importée du pays des Macdos et du coca. De grandes villes européennes en avaient pourtant déjà testé avec succès l'efficacité. L'idée est simple: les méthodes modernes de gestion qui s'appliquent si bien aux entreprises du secteur privé doivent être adaptées à la gestion des services publics. Mais pas question de confondre privatisation et nouvelle gestion publique. «*Les déficits budgétaires et l'endettement des collectivités publiques conduisent à un dilemme politique classique: procéder à des économies en réduisant les prestations ou augmenter les impôts afin de maintenir les prestations. Un dilemme fréquemment résolu par un compromis boiteux qui consiste à combiner les deux solutions (...) sans remettre en question le fonctionnement de l'Etat*», écrivait Jean-Daniel Delley\*, ardent défenseur de la nouvelle gestion publique, une alternative intéressante entre ceux qui débattent sans fin sur les bienfaits du libéralisme et ceux qui crient au scandale du démantèlement de l'Etat.

Est-ce un hasard si la Ville de Berne est la première à envisager d'expérimenter la NGP dans certains secteurs de son administration? Et si la naissance de ce projet coïncide avec l'élection en mai 1993 du premier exécutif suisse à majorité féminine? Les femmes font-elles moins de résistance passive que les hommes à toute idée de changement? Toujours est-il que c'est bien à Berne que trois secteurs de l'administration communale jouent les cobayes pour tester ce nouveau type de gestion: les services de la jeunesse, du feu et de la voirie. Le principe en est simple: les bénéficiaires de prestations deviennent des clients et comme tels doivent être satisfaits par la qualité des services rendus; le service concerné reçoit une enveloppe budgétaire qu'il gère en fonction des besoins réels. Le gaspillage diminue. Les autorités sont amenées à dégager des priorités politiques de l'action publique, à

## La nouvelle gestion publique en 10 points

Nouvelle gestion publique ne signifie pas libéralisme à outrance, mais adaptation des méthodes modernes de management aux administrations publiques.

- Priorités aux objectifs et non aux prestations
- Viser l'obtention de résultats
- Satisfaire les usagers
- Rechercher la qualité
- Gagner de l'argent, pas seulement le dépenser
- Prévenir plutôt que guérir
- Penser long terme
- Moins de hiérarchie, plus de participation
- Prestations en concurrence avec le secteur privé
- Accepter que les autorités perdent une partie de leur pouvoir au profit des usagers.

Source: Osborne/Gaesler: *Reinventing Government*, New York, 1993, Plume Book, Domaine public, tiré à part, 1994