

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

**Artikel:** Les postes à responsabilités et les femmes  
**Autor:** Citherlet, Catherine / Gallardo-Christe, Anne-Françoise / Saunier Bregnard, Aude  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-976379>

### **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 postes à responsabilités et les femmes

**Quelle est exactement la situation en Suisse? Quelles raisons peuvent être avancées pour l'expliquer? Avec quelles conséquences? Entrevoyt-on des solutions? Telles sont les principales questions qui sont traitées ici.**

## Un monde du travail cloisonné selon le sexe

Historiquement et contrairement à ce que l'on croit, les femmes ont toujours travaillé, actives dans les champs, les fermes, dans les fabriques, les commerces, etc. En 2015, 80 % des femmes participent à la vie professionnelle, contre 88 % des hommes selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique, OFS (Enquête suisse sur la population active, ESPA). Leur situation se distingue de celle des hommes par deux phénomènes qui les séparent et les hiérarchisent. Le premier est imagé par le terme de « plafond de verre ». Les femmes occupent des postes moins élevés que les hommes et exercent à des positions avec moins de responsabilités. Le second phénomène relève du clivage dans le choix et l'exercice de la profession. Les femmes se forment principalement dans les milieux de la santé, les sciences humaines et sociales, le travail social et l'enseignement. Quant aux hommes, ils se dirigent vers des métiers et des études techniques comme l'ingénierie, l'architecture et la construction, la technique et l'informatique. A noter que cette barrière de « genre » est plus souvent franchie qu'auparavant, mais surtout par des jeunes femmes.

## Où sont les femmes dans les postes à responsabilités?

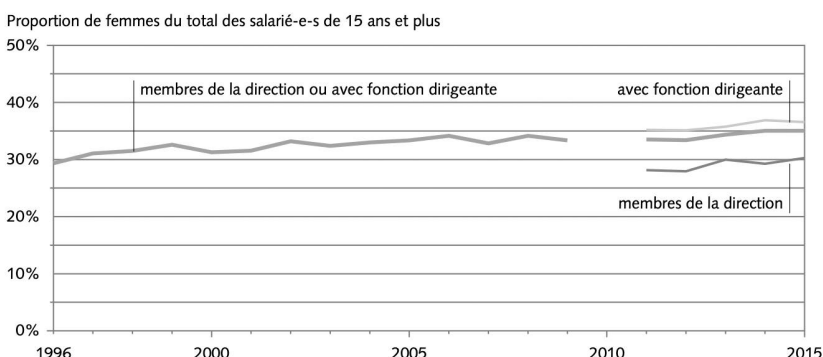
Les chiffres de l'OFS montrent que les femmes travaillent plus que les hommes comme salariées sans fonction dirigeante, alors que les hommes sont plus nombreux à exercer en tant qu'indépendants, comme salariés membres de la

direction de leur entreprise ou avec fonction dirigeante. Cette inégalité persiste même lorsque femmes et hommes ont un niveau de formation équivalent.

Au vu du graphique ci-dessous, on compte en Suisse, en 2015, 35 % de femmes salariées ayant une position dirigeante. Lorsqu'on s'intéresse à la proportion de femmes membres de la direction, cette part diminue de 5 %. Depuis près de 20 ans, l'évolution est très lente.

Les chiffres sont tout aussi faibles quand on les observe du point de vue des entreprises. Avec un échantillon de 120 grandes sociétés suisses,

### Femmes dans des positions dirigeantes

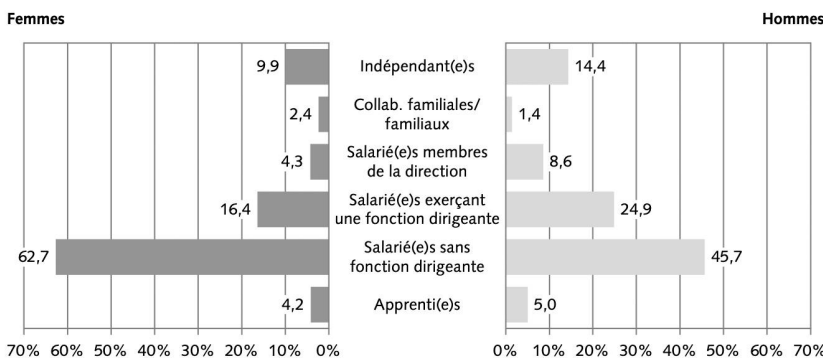


2010: Rupture de série suite à la reformulation de la question relative à la situation dans la profession. Bien qu'introduite au début 2010, cette reformulation ne vaut pour l'ensemble de l'échantillon qu'à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2011. Les données 2010 ne sont donc pas publiées. De 1996 à 2009: moyennes au 2<sup>e</sup> trimestre, dès 2010: moyennes annuelles

Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA)

© OFS, Neuchâtel 2016

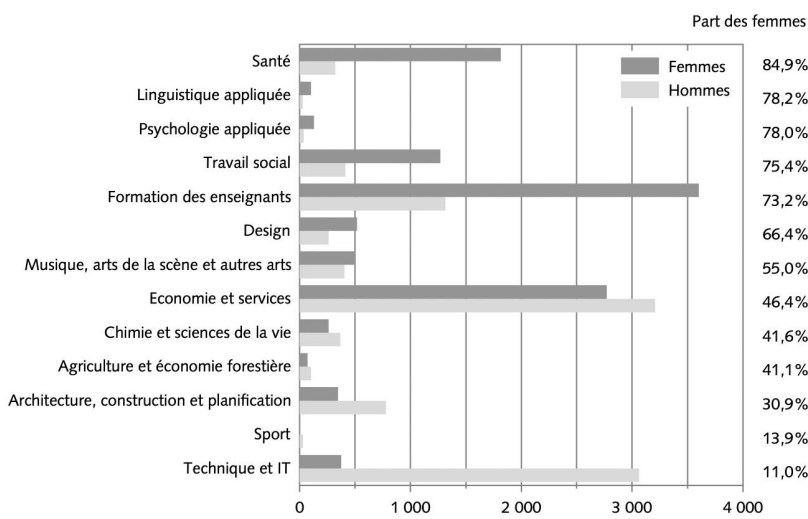
### Situation dans la profession, en 2015



Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA)

© OFS, Neuchâtel 2016

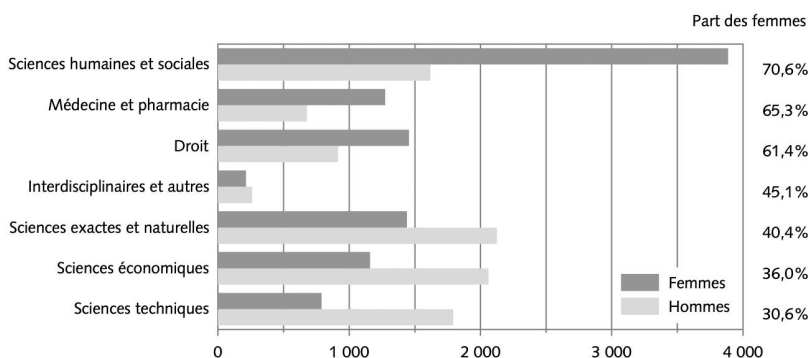
## Entrées dans les hautes écoles spécialisées selon le groupe de domaines d'études, en 2015



Source: OFS – SIUS

© OFS, Neuchâtel 2016

## Entrées dans les hautes écoles universitaires selon le groupe de domaines d'études, en 2015



Source: OFS – SIUS

© OFS, Neuchâtel 2016

le Rapport Schilling<sup>1</sup> observe en 2015 que la part de femmes membres de la direction s'élève à 6 %, soit 52 sur 886. Ce taux, similaire à celui de 2013, est le plus haut depuis que l'étude a débuté en 2006 où il s'élevait à 4 %. Quant aux femmes occupant le poste de directrice générale, elles ne sont que 3 !

En ce qui concerne les conseils d'administration, ce même rapport établit que pour 90 grandes entreprises étudiées les femmes ne représentent que 15 % des membres des conseils d'administration.

En comparaison européenne, notre pays est en dessous de la moyenne de 20.3 %. Selon l'étude

du Bureau Egon Zehnder<sup>2</sup>, en 2014, la Suisse comprend 13.9 % de femmes dans les conseils d'administration, pour 34 sociétés prises en compte.

En tête de liste se trouve la Norvège qui a instauré des quotas en la matière, avec 38.9 % de femmes dans les conseils d'administration. Suivent la Finlande (32.1 %), la France (28.5 %) et la Suède (27.5 %). En bas du tableau, figurent le Portugal (5.2 %), le Luxembourg (8.9 %), la Grèce (9.9 %) et l'Autriche (10.7 %).

Une récente étude suisse<sup>3</sup> a montré que les femmes cadres supérieures sont deux fois plus nombreuses (13 %) dans le secteur public que dans le privé.

## Les femmes sont bien formées

Comme l'observe l'OFS (Enquête sur la population active, ESPA), depuis quelques décennies, les différences de niveau de formation entre les femmes et les hommes se réduisent. Les jeunes femmes sont même plus nombreuses à être diplômées d'une haute école spécialisée ou d'une université que les hommes.



**Catherine Citherlet**

Directrice du Département des soins de l'Hôpital du Jura, Delémont, Porrentruy et Saignelégier  
Environ 1600 collaboratrices et collaborateurs

Certes, la ségrégation horizontale agit sur le choix de la profession. Comme l'illustrent les graphiques ci-contre, les femmes sont toujours peu présentes dans

*« Je fus la première femme à accéder à un poste de comité de direction de l'Hôpital du Jura, constitué de cinq membres. A mon arrivée en 2012, l'institution ne comptait qu'une femme au niveau des cadres supérieur-e-s alors que 75 % des collaborateurs sont des collaboratrices. »*

<sup>2</sup> 2014, Egon Zehnder European Board Diversity Analysis with Global Perspective, 2014, Egon Zehnder International Inc.

<sup>3</sup> Schillingreport 2016 Public sector, Transparenz an der Spitze. Die Führungsgremien des öffentlichen Sektors im Vergleich, 2016, Guido Schilling AG.

<sup>1</sup> Schillingreport 2015. Transparency at the Top-The Executive and Supervisory Boards of the 100 Largest Swiss Companies, 2015, Guido Schilling AG.



**Anne-Françoise Gallardo-Christe**

Directrice d'Isoswiss Watchparts SA, Boécourt  
Entreprise proposant des prestations ainsi que de la vente de composants horlogers  
5 employé.e-s

*« Indéniablement les femmes ne sont pas représentées proportionnellement dans les postes à responsabilités. Certes, il y en a, mais on les présente comme des exceptions, des raretés, des cas isolés. Cela ne permet pas au plus grand nombre de s'y identifier. Pourquoi? Je pense que les hommes se posent moins de questions, ils se sentent plus facilement légitimés. Une femme est plus dans la réflexion; elle se met des barrières inutiles. »*

les filières de formation techniques. Toutefois, elles sont nombreuses à se former en « économie et services » dans les hautes écoles spécialisées (46.4 %) et au niveau

universitaire en « droit » (61.4 %). Elles sont également relativement présentes en « sciences économiques » (36 %). Ces domaines pourraient fournir des qualifications souvent nécessaires à la conduite stratégique et exécutive d'entreprises. La formation n'est donc pas une explication suffisante à la faible présence des femmes dans les organes dirigeants du monde du travail.

### Les causes

On a montré que les femmes sont présentes sur le marché de l'emploi et qu'elles sont aussi bien formées que les hommes. Alors pourquoi ces inégalités persistent? La faute aux employeurs qui ne nomment pas suffisamment de femmes à des postes de cadres ou aux femmes qui ne se donnent pas les moyens de faire carrière?

Si les femmes occupent un emploi rémunéré, ce n'est pas au même taux d'activité que les hommes. Selon les chiffres de l'OFS, en 2014, près de deux tiers des femmes exerçant une activité professionnelle travaillent à temps partiel, contre 16.4 % des hommes. Bien que les motivations du travail à temps partiel soient multi-



**Marlyse Fuhrer**

Directrice adjointe de la Chambre de commerce et d'industrie du Jura, Delémont  
5 employé.e-s

*« Je pense que les femmes commencent à être bien présentes dans des secteurs tels que l'administration et les services. Ce n'est pas encore le cas dans le secteur de l'industrie. Faire évoluer les mentalités demande du temps. Il faut donc continuer à enseigner les notions d'égalité, de partage des tâches, de respect entre hommes et femmes. Il faut aussi encourager davantage les femmes à se former dans des métiers techniques. »*



**Aude Saunier Bregnard**

Directrice de Groupe Transjurane SA, Delémont  
Fiduciaire  
20 employé.e-s  
Membre du Conseil d'administration de Groupe Transjurane SA et de Raiffeisen Ajoie

*« Le manque de représentativité des femmes dans les fonctions dirigeantes n'est qu'un symptôme d'un problème plus large. Une répartition égale des tâches au sein de la famille est pour moi un prérequis essentiel. C'est ainsi que les femmes pourront se sentir libres de s'engager dans des postes à responsabilités. Par contre, je pense que les femmes devraient se rendre plus « visibles », mieux se faire connaître. »*

ples (raisons familiales, formation, situation de handicap, acceptation du temps partiel à défaut d'avoir trouvé un poste à temps plein), la raison principale est familiale.

### Ecart salarial

La fonction occupée dans l'entreprise a son corollaire: la rémunération. Il est curieux de constater que plus on monte dans la hiérarchie, plus cette différence est grande. En observant la pyramide des salaires en 2012 (Enquête suisse sur la structure des salaires, OFS), on constate que les trois quarts des emplois rémunérés à plus de CHF 8'000.- bruts mensuels sont occupés par des hommes. Seuls 17.9 % des postes avec un salaire au-delà de CHF 16'000.- sont occupés par des femmes. Toutefois, cette part augmente puisqu'elle s'élevait à 12.8 % en 2008 et à 14.3 % en 2010.

De plus, dans les branches aux salaires les plus élevés, les disparités salariales sont plus conséquentes. Une analyse par branche économique montre qu'en 2014 (Enquête suisse sur la structure des salaires, OFS), dans les services financiers, l'industrie pharmaceutique et la recherche et développement scientifique, les femmes gagnent entre 12 % et 30 % de moins que les hommes, en valeur médiane.



**Jocelyne Gasser**

Co-fondatrice et directrice du Cirque Starlight Sàrl, Porrentruy  
Environ 45 employé.e-s  
Fondatrice et directrice de l'Association Ecole de cirque du Jura  
Conseillère de Ville, Porrentruy

*« Avec mon mari, nous avons créé en 1988 notre propre cirque et nous avons eu la chance d'y travailler en famille. L'imbrication de ces deux sphères, dans un fonctionnement peu commun, était une chance. Nos trois enfants, élevés dans cet univers, sont d'ailleurs aujourd'hui actifs dans le cirque. »*



### Anita Rion

Co-Directrice de G.Comte SA et de 360° Comte Entreprise Générale SA, Delémont

Fondatrice de MultiManagement Sàrl, Delémont

Bureau de conseil  
51 employé-e-s

Membre du conseil d'administration de ces trois sociétés

Ministre de l'Éducation de 1995 à 2002

*« Je me suis sans aucun doute beaucoup investie dans le travail. Lorsque mon fils était petit, j'ai eu de la chance d'avoir des patrons géniaux qui m'ont permis d'effectuer une partie de mon travail à domicile. Par la suite, j'ai ouvert mon propre bureau d'ingénierie. Il a fallu alors jongler en matière d'organisation: entre travailler le soir et la nuit, se décharger des tâches de gestion du ménage et consacrer le temps nécessaire à mon fils, temps restreint, mais j'espère de qualité ».*

En 2014, les femmes reçoivent un salaire moins élevé que les hommes, soit de 15.1 % de moins dans le secteur privé, en valeur médiane.

L'écart diminue lentement depuis 1994 (23.8 %) jusqu'en 2012 (18.9 %).

Une partie (60 %) de cet écart s'explique conjointement par les caractéristiques de la personne (âge, formation, années de service), par les caractéristiques du poste et par le domaine d'activité. Une autre part de la différence ne peut pas être expliquée par des facteurs objectifs. Dans tous les cas, cette différence salariale représente une inégalité faite aux femmes. Lorsqu'elle est inexplicable, il peut s'agir d'une discrimination, contraire à la loi fédérale sur l'égalité (LEg). Lorsqu'elle s'explique par les différences d'âge, de formation, d'expérience, de poste et de secteur, elle illustre les obstacles auxquels les femmes sont encore confrontées dans leur activité professionnelle, contrairement aux hommes.

*« Pour que les femmes accèdent davantage aux postes à responsabilités, il faudrait revoir les manières de travailler: répartir le travail différemment, oser repenser sans contrainte des conventions nationales et des lois, mettre en place des mesures facilitant la conciliation vie privée-vie professionnelle, instaurer le télétravail ou le partage du temps de travail, etc., sans pour autant faire exploser les coûts. »*

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

*« Il faut inciter les femmes à oser, à faire preuve d'audace et à ne pas craindre, à l'instar des hommes, de ne pas être à la hauteur des fonctions offertes par respect pour celles-ci, d'éventuellement manquer de disponibilité, voire même de subir des critiques. »*

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

*« Si j'ai pu évoluer dans ma carrière, c'est avant tout grâce à mon mari qui a renoncé à une activité professionnelle afin d'élever nos quatre enfants actuellement âgé-e-s de 26, 24, 22 et 13 ans. Mon mari est épanoui; il n'a pas l'impression d'être passé à côté de quelque chose, car pour lui ses enfants ont toujours été la priorité. Nous avons pratiqué ainsi car nous avons eu le choix de le faire. C'est un schéma non conventionnel. Je me rappelle le regard des gens en séance de travail qui, croyant que j'étais une jeune cadre dynamique sans attache, changeaient carrément de regard et d'attitude en apprenant que j'étais mère de déjà trois enfants. Il m'était demandé qui s'occupait des enfants et pourquoi mon mari ne travaillait pas du tout. Je passais pour une mère indigne et mon mari pour un fainéant. »*

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

## Plus de femmes: quels arguments ?

Pourquoi faudrait-il davantage de femmes dans les postes dirigeants ? Différents types d'arguments sont mis en évidence par Regula Kägi-Diener, à la demande de la Commission fédérale pour les questions féminines<sup>4</sup>.

Il s'agit d'abord d'un problème politique et juridique. L'égalité entre femmes et hommes dans la vie professionnelle est un droit fondamental garanti par la Constitution. C'est à la législation de concrétiser ce principe et l'économie a une certaine influence sur la politique juridique. Ce sont donc les personnes aux postes de directions exécutives ou stratégiques qui contribuent en partie aux normes qui agissent sur les femmes comme sur les hommes dans le monde du travail. Il convient donc que les organes de décisions de l'économie comprennent une proportion équilibrée de femmes et d'hommes.

Il y a également des arguments économiques. Des études, comme celles de Crédit Suisse Research Institut en septembre 2014<sup>5</sup> ou du Fonds monétaire international de mars 2016<sup>6</sup>, pour les plus récentes, ont montré qu'une forte présence de femmes dans les fonctions dirigeantes améliorerait la performance et donc la rentabilité d'une entreprise.

*« De nombreuses études démontrent que la performance d'une équipe de direction augmente avec la mixité. Domage qu'on n'y pense pas plus souvent et ceci d'autant plus dans le domaine des soins ! »*

Catherine Citherlet, directrice du Département des soins de l'Hôpital du Jura

<sup>4</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>5</sup> *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*, Credit Suisse Research Institut, septembre 2014.

<sup>6</sup> *Libérer le potentiel du travail féminin en Europe. Éléments moteurs et avantages*, Fonds monétaire international, Document départemental, mars 2016.



**Sylvie D'Andrea**

Fondatrice d'Uni-developpement sàrl, Courroux  
Cette société diffuse notamment un outil pédagogique innovant de sa création, les UmanMaps, cartes et livres du développement humain.  
[www.unideveloppement.com](http://www.unideveloppement.com)  
Directrice de la Maison de l'enfance de Delémont

*« Les femmes qui montent leur entreprise n'ont pas de problème de créativité, mais de crédibilité dans les finances. Qui plus est dans un milieu comme la pédagogie. C'est une lutte permanente qui forge le caractère. On devrait davantage soutenir la prise de risque, la créativité et l'innovation dans notre région. »*

Au niveau macroéconomique, il est question en Suisse d'un manque de main-d'œuvre et de cadres qualifié.e.s, raison pour laquelle le vivier des femmes hautement formées doit être exploité.

Enfin, la Suisse se doit de respecter les engagements internationaux qu'elle a pris (par exemple, la Convention

des nations unies sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes, CEDEF) et de mettre en œuvre des mesures pour réaliser l'égalité entre les femmes et les hommes.

### Que faire? La réponse selon quatre attitudes

- **le statu quo** Cette situation n'est pas un problème, il faut laisser la liberté aux employeurs d'engager qui bon leur semble; les femmes suffisamment compétentes atteindront ces objectifs si elles le désirent.
- **les approches volontaires d'autorégulation** Il s'agit de codes de conduite établis par les entreprises elles-mêmes. Bien que limitées et lentes, dépendantes du bon-vouloir de l'entreprise, ces démarches ont l'avantage d'être respectées, si elles sont introduites.
- **l'instauration de quotas** Il convient d'intervenir dans un milieu majoritairement masculin qui n'a pas conscience ou n'attache pas d'importance aux stéréotypes de sexe et aux inégalités de genre; il faut donner un « coup de pouce » aux femmes.

Le recueil de bonnes pratiques « Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite », publié par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), fournit des exemples d'entreprises de tailles différentes ayant réussi à accroître leur représentation féminine. Les responsables de ces entreprises attestent de la nécessité de miser sur les femmes et livrent leurs méthodes.

*« Les femmes ont leur place dans toutes les fonctions. Les choses changent et il ne me semble pas que nous soyons préférentielles. Il n'est donc pas nécessaire, aujourd'hui, de devoir instaurer des quotas pour les postes dirigeants. Toutes les femmes avec une formation et un parcours, une volonté répondant aux exigences des postes, peuvent y accéder. »*



**Marie-Christine Bouduban**

Directrice de Girod Instruments sàrl, Court  
Entreprise active dans le domaine de la métrologie et de la micromécanique  
16 employé.e.s

### • le renforcement des femmes dans la vie professionnelle

Par des mesures permettant de concilier famille et emploi et à travers une valorisation des femmes pour les postes de cadres auprès des employeurs, la carrière des femmes est stimulée. Le vivier féminin est alors plus important pour les postes dirigeants.

### ... quelques solutions pour renforcer la situation des femmes:

- Le partage des tâches domestiques et éducatives avec les hommes;
- L'amélioration de l'offre de structures d'accueil de l'enfance;
- La valorisation du temps partiel dans la carrière. Concrètement, la mise en place du partage de poste ou jobsharing;
- La valorisation des femmes en tant que professionnelles compétentes avec, par exemple, la mise en évidence de modèles;
- Mentoring des femmes, soit le soutien d'une personne expérimentée à une personne débutante.

Afin de visibiliser les compétences des femmes, l'Union patronale suisse a publié en 2015 les profils de 400 femmes susceptibles de briguer un mandat d'administratrice, dont 200 sont déjà membres d'un conseil d'administration de grandes entreprises. Pour plus d'informations : [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

*« Après plusieurs postes de responsable des secteurs marketing et ventes de grandes entreprises de la région, on me propose la direction d'une petite structure à Boécourt. Ce nouveau challenge m'attire, car j'ai besoin de sortir de ma zone de confort pour garder la passion, de me remettre constamment en question afin de vivre des expériences nouvelles et apprendre humainement sur les autres, sur moi-même et sur le métier. »*

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