

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!
 Artikel:	Permettre à plus de femmes d'accéder à des postes à responsabilité
Autor:	Maurer-Mayor, Jacqueline
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141329

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: 15.02.2026

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

PERMETTRE À PLUS DE FEMMES D'ACCÉDER À DES POSTES À RESPONSABILITÉ*

Jacqueline MAURER-MAYOR

Conseillère d'Etat

Cheffe du Département de l'économie

Canton de Vaud

Suisse

Bonjour Mesdames et Messieurs. Merci de m'accueillir parmi vous quelques instants. C'est l'occasion de dire tout l'intérêt que j'ai de participer à une partie de cette journée qui touche à une thématique qui est chère à mon cœur et qui réunit parmi vous des experts d'envergure internationale. Merci également au Professeur Usunier, Directeur de l'IUMI, qui m'a invitée à témoigner ici de mon expérience en tant que cheffe de département et conseillère d'Etat et à partager avec vous mon point de vue sur la question du management au féminin.

J'ai l'honneur, vous le savez, et la lourde responsabilité d'être la première femme à avoir accédé à la fonction de conseillère d'Etat dans le canton de Vaud en 1997. Ce canton, qui avait pourtant fait figure de pionnier en étant le premier à accorder le droit de vote aux femmes en 1959, avant l'introduction du suffrage féminin par la confédération, a été sensiblement moins rapide à concrétiser ce droit d'éligibilité aux femmes. J'ai donc rapidement constaté que la présence d'une femme à la tête du département de l'économie bouleversait des habitudes de management essentiellement viriles, voire militaires. Il faut dire que quand j'ai repris ce département en 1997, il ne portait pas encore le nom de département de l'économie mais le nom de département de l'agriculture, de l'industrie et du commerce. Je me souviens de l'étonnement de ma secrétaire – petite anecdote – en me voyant me lever moi-même pour baisser les stores de mon bureau, pour voiler le soleil qui pénétrait. J'ai appris à cette occasion que mon prédécesseur, dans la même situation, poussait un grand cri et que la secrétaire accourrait pour lui dérouler les stores.

Le protocole aussi s'en est trouvé passablement bouleversé. Les membres du Conseil d'Etat sont traditionnellement invités à une célébration annuelle qu'est l'ouverture du Comptoir suisse au Palais de Beaulieu et qui se tient chaque année au mois de septembre. A mon arrivée, les organisateurs ont dû résoudre un problème complexe : que faire de mon mari ? Il était bien sûr invité, comme les

* Le titre est de la rédaction

épouses de mes collègues, mais comment le désigner sur le programme officiel, alors que pour mes collègues leurs épouses étaient, pour certaines, bardées de diplômes, actives sur le plan professionnel, mais il n'avait jamais semblé important, souhaitable, de mentionner sur la liste des invités qui elles étaient autrement que Madame Charles Favre ou Madame Claude Ruey. Il va sans dire que les responsables de la manifestation ont jugé cela inimaginable pour mon mari, qui ne se remettrait sans doute jamais d'une telle offense. Donc ils ont en catastrophe fait un certain nombre de téléphones tous azimuts pour connaître la profession de mon époux, ses fonctions dans l'entreprise... qui puisse figurer à côté de son nom dans la liste des invités officiels. Voilà : l'honneur des organisateurs et celui de mon mari étaient saufs.

Pourtant, à l'heure actuelle, les choses changent. Nous pouvons constater que les femmes sont de plus en plus nombreuses à atteindre des niveaux de formation élevés. En Suisse, pourtant, elle ne représentent qu'un quart des responsables et des cadres et sont encore des exceptions aux postes de direction, occupant du reste plutôt des fonctions dites féminines – j'entends par là dans la communication et les ressources humaines, c'est vrai que ces postes sont souvent occupés par des femmes.

S'agissant des salaires on est encore loin du compte de l'égalité entre les sexes et cela à tous les niveaux de qualification et un écart encore plus important existe à l'échelon des cadres : l'enquête suisse sur la structure des salaires, qui figure dans le bulletin de l'Office fédéral de la statistique de 2000 relève que les femmes chargées de définir les buts et les stratégies de l'entreprise gagnent, par mois, à l'échelon le plus élevé, 2482 fr. de moins en moyenne que leurs collègues masculins occupant la même fonction. Globalement donc l'accès des femmes au pouvoir de décision reste très limité avec à la clef des salaires inférieurs tels que ceux que je viens de mentionner et le constat est valable pour l'entreprise bien sûr mais également dans le monde politique. Selon toujours les derniers chiffres de l'Office fédéral de la statistique, la part des femmes élues est de 24% dans les parlements cantonaux, 20,4 % dans les exécutifs des cantons et 23,5% au Conseil national – vous savez que les femmes représentent la majorité bien comprise de l'électorat. Donc on est loin là aussi d'être représentées au niveau de ce que nous sommes dans la population.

Si l'accessibilité des postes à responsabilités reste aussi problématique pour les femmes, c'est, il faut bien le noter, que les schémas de carrière sont conçus pour les hommes : activité à temps plein, pas d'interruption de parcours, etc. Donc les femmes qui veulent réussir en entreprise tout en assumant une maternité par exemple, doivent dès lors effectuer un véritable parcours de combattante, sans compter qu'elles ne sont généralement ni jugées, ni observées comme les hommes, et qu'elles doivent constamment faire les preuves de leurs compétences.

Enfin un atout essentiel à la carrière fait habituellement défaut aux femmes, c'est ce que j'ap-

pelle le réseau. C'est un réseau qui se tisse après 19h, souvent, autour des cacahuètes, comme je le dis, entre hommes, quand les femmes sont rentrées pour s'occuper de leur foyer ou de leurs enfants. Ce réseau, c'est aussi le service militaire, c'est aussi les associations de toutes sortes qui sont souvent réservées aux hommes mais parfois ouvertes aux femmes mais dont les horaires sont difficilement compatibles avec ceux des femmes.

Ces conditions préalables amènent à souligner que l'égalité professionnelle n'est pas acquise à ce jour malgré les progrès, certes, qui ont été réalisés.

Nous ne pouvons pas parler de chances égales entre femmes et hommes face à la carrière. Il s'agit donc de développer tous les efforts possibles pour favoriser l'intégration des femmes dans les sphères managériales.

A l'Etat de Vaud, le bureau de l'égalité entre les hommes et les femmes, qui dépend d'ailleurs de mon département, est actuellement chargé d'élaborer un programme pour promouvoir les femmes au sommet de la hiérarchie de l'Etat. Dans notre administration cantonale, un peu plus de 20'000 personnes, 57 cadres supérieurs, 7 seulement sont des femmes et vous pouvez constater que l'Etat a aussi encore bien du travail devant lui pour concrétiser une loi qu'il a lui-même édicté.

Notre priorité va également à la lutte contre les discriminations professionnelles indirectes qui affectent les femmes. Dans ce sens, mon département défend un projet d'ouvrir une troisième garderie dans l'administration cantonale qui devra permettre aux femmes – aux hommes aussi d'ailleurs – de mieux concilier leurs responsabilités familiales avec leur plan de carrière. J'ouvre une parenthèse pour vous dire qu'il y a là aussi une intervention d'une grande association patronale suisse qui milite aussi dans ce sens pour permettre aux femmes précisément de pouvoir faire carrière dans les entreprises à un niveau élevé.

J'aimerais maintenant quitter ces propos relatifs aux discriminations des femmes dans l'entreprise et le monde politique pour aborder plus spécifiquement la question du management au féminin. On entend souvent que les femmes manager privilégieraient le travail en équipe et en réseau, communiqueraient d'avantage. Diplomatie, sens de l'écoute, créativité, intuition, sens de la délégation... telles seraient d'autres caractéristiques encore du management au féminin. Au dire de certains et de certaines, les femmes, en somme, auraient des qualités propres dans la manière de mener des affaires, lesquelles seraient intrinsèquement liées à leur nature. On entend parler alors de qualités ou de valeurs féminines et inversement de qualités masculines lorsqu'il est question de leadership, d'esprit de compétition ou de logique décisionnelle. Je n'adhère pas personnellement à cette idée du management au féminin, à ce schéma. Je trouve que le risque est grand dans cette notion de conforter les stéréotypes dans la différence entre les sexes et l'exercice du pouvoir. Et ce faisant, de continuer à cantonner les femmes dans des fonctions requérant plus manifestement des

qualités dites féminines comme les ressources humaines et la communication par exemple. Je suis d'avis que le style de management d'une femme, comme d'un homme d'ailleurs, résulte de plusieurs facteurs parmi lesquels certainement l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle joue un rôle important. De ce point de vue et considérant que les filles et les garçons sont sociabilisés différemment, je n'exclus pas qu'à l'âge adulte les individus se retrouvent selon leur sexe avec telle ou telle qualité tendanciellement plus développée. Pour autant, toutes les femmes dirigeantes ne sont pas nécessairement à l'écoute de leurs employés, et nombre de managers masculins éprouvent de l'aisance à communiquer aussi bien que les femmes. J'aimerais enfin noter que le style de management de cadres est également marqué par la culture de l'entreprise, laquelle prône depuis plusieurs années la participation, l'incitation à l'initiative, l'écoute, l'importance du bien-être individuel comme facteur pour l'efficacité globale. Les qualités intrinsèques donc que l'on attribue aux femmes managers méritent d'être analysées aussi comme des compétences développées en réponse à ce contexte aussi bien par les hommes que par les femmes.

Il n'en demeure pas moins une différence fondamentale que je perçois personnellement entre manager masculin et son homologue féminin. Les femmes d'affaire sont de surcroît des spécialistes du «multi-tasking» car même en travaillant à 100% et dans l'hypothèse d'un mari au chômage, ce sont toujours elles généralement qui assument la pluralité des tâches ménagères.

En guise de conclusion, je dirai simplement que ma préférence va en termes de compétences féminines. Les femmes, comme je l'ai relevé dans mon introduction, acquièrent des formations de plus en plus poussées, qui les dotent de compétences fournies et pointues dans un nombre croissant de domaines. Ces compétences constituent un atout réel pour les entreprises – des atouts qui sont recherchés et doivent être mis au service de notre société. Pour ce faire, nous devons, Etat, entreprises, citoyennes et citoyens, agir avec responsabilité et donner aux femmes les moyens et l'opportunité d'accéder à la prise de décisions au niveau économique aussi bien qu'au niveau politique. Je m'y emploie naturellement dans mon département et je serai ravie de revenir débattre du management au féminin lorsque j'aurai sous les yeux et au quotidien un échantillon représentatif de femmes occupant une fonction à responsabilités aussi bien dans mon département que dans notre administration en général.

Je vous remercie de votre attention.