

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	61 (2003)
<b>Heft:</b>	1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!
<b>Artikel:</b>	En guise d'introduction : une initiative des femmes cadres, des retombées pour chacun : constat d'un déficit : des ressources à valoriser
<b>Autor:</b>	Sabev, Marinette / Schum, Caroline / Gostelli, Sylviane
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141330">https://doi.org/10.5169/seals-141330</a>

### 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>**

# EN GUISE D'INTRODUCTION : UNE INITIATIVE DES FEMMES CADRES, DES RETOMBÉES POUR CHACUN CONSTAT D'UN DÉFICIT : DES RESSOURCES À VALORISER\*

*Marinette SABEV \*\*, Caroline SCHUM  
Sylviane GOSTELLI, Lynn MACKENZIE*

## Introduction

Intitulé « Cadres, Chefs d'entreprise : cherchez la femme ! », le First Tuesday<sup>1</sup> du 4 février restera dans les annales par sa participation record et par la qualité de ses intervenants, issus des secteurs publics et privés. Organisé avec l'aide du Career Women's Forum<sup>2</sup> et du Business & Professional Women<sup>3</sup>, deux clubs féminins, ce First Tuesday prenait comme point de départ l'étude « Du côté des femmes cadres et indépendantes »<sup>4</sup> publiée par l'Etat de Genève en novembre 2002.

Il réunissait Yves Flückiger, Professeur et responsable de l'Observatoire universitaire de l'emploi de l'Université de Genève; Lucienne Gillioz, Sociologue au Service pour la promotion de l'égalité entre homme et femme du Canton de Genève ; Bettina Ferdman, Fondatrice et secrétaire générale de la Fondation Philias ; Carlo Lamprecht, Conseiller d'Etat de la République et Canton de Genève, en charge du Département de l'économie ; Madalyn Brooks, labour relations Manager chez Procter & Gamble.

## L'inégalité en chiffres

Yves Flückiger, auteur d'études statistiques<sup>5</sup>, a présenté quelques faits, non sans humour. Ainsi, depuis quelques décennies, les femmes sont entrées en masse sur le marché du travail. Dans les postes de peu de responsabilité, elles représentent fréquemment 50% des collaborateurs. En revanche, leur présence diminue au fur et à mesure que les niveaux hiérarchiques augmentent et elles sont quasi absentes des conseils d'administration. Les statistiques révèlent que les femmes, à ce jour, sont payées un tiers de moins, en moyenne, que les hommes : une situation à peine meilleure

\* Cathy SAVIOZ, webpublisher & media relations ([contact@cathysavioz.ch](mailto:contact@cathysavioz.ch)) a participé à la mise en forme définitive du texte.

\*\* Consultante Sciences et Société, 1213 Petit-Lancy 2.

que celle de 1960 et qui ne s'explique pas par un niveau de qualification différent.

Et les préjugés sont vivaces. Ainsi l'Observatoire universitaire de l'emploi rappelle que le mariage est un facteur d'avancement ou d'augmentation salariale chez les employés, mais un motif de stagnation, voire de précarisation du poste pour l'employée.

En Suisse, la formation et les années d'expérience sont les deux moteurs de la promotion professionnelle rapporte Yves Flückiger. Or, les interruptions de carrières dues à la maternité sont très fréquentes et particulièrement longues en Suisse.

Par ailleurs, les femmes ont moins facilement accès à la formation continue que leurs homologues masculins, ce qui met en péril leurs chances de promotion. Mais le professeur genevois parle aussi des lacunes des statistiques suisses qui ne permettent simplement pas de mettre en relief les causes de l'inégalité des chances. Il va jusqu'à admettre que le travail sur de telles problématiques n'est pas valorisé par ses pairs. Les préjugés sont tenaces.

### **Témoignages de femmes cadres et indépendantes**

En contrepoint à ces données statistiques, résultats quantitatifs s'il en est, l'étude réalisée par le Service de Promotion de l'Egalité du Canton de Genève, à l'initiative du Career Women's Forum, donne un éclairage qualitatif, tout aussi précieux et savoureux. Une trentaine de femmes cadres et indépendantes ont été, selon la méthode des focus groups, longuement interrogées sur les difficultés inhérentes à leur situation et les solutions à dégager.

Ces professionnelles, figures d'exception dans le marché du travail actuel, ont fait part de situations très différentes selon qu'elles étaient salariées ou indépendantes.

Elles témoignent de difficultés avec la société civile où les politiques familiales et sociales sont souvent inadaptées, notamment sur la question de la prise en charge des enfants ; difficultés avec l'organisation de la vie de couple et la répartition des tâches ; mais difficultés aussi avec la subjectivité des femmes elles-mêmes, plus promptes à valoriser les autres qu'elles-mêmes. Le monde du travail pose aussi des problèmes quant à l'organisation du travail, « *dans mon travail, on est souvent évalué par le TEMPS : si on est là, c'est qu'on travaille, si on n'est pas là, on ne travaille pas. C'est TOTALEMENT faux* » dit l'une d'elle. Les femmes cadres relèvent les discriminations de salaire et de promotion « *Je gagnais la moitié moins qu'un collègue, avec la même licence, le même âge, la même fonction* ». Elles décrivent le phénomène du « plafond de verre » qui les empêchent de monter dans la hiérarchie et du double standard selon que l'action vienne d'une femme ou d'un homme. Et puis, les cultures d'entreprises colportent des préjugés défavorables aux femmes à cause des grossesses et d'un pseudo taux d'absentéisme pour raison familiale. « *J'ai l'impression qu'on exige plus des femmes, que, de toute*

*façon, elles travailleront plus... J'ai des semaines de 50 heures, facilement. Par contre, on laisse passer moins. En termes d'erreurs, si vous en faites une, ça vous tombe dessus. »*

Ces destins exceptionnels sont aussi empreints de solitude « pas de femme, à part la femme de ménage et moi » et les réseaux dans l'entreprise, si favorable aux promotions, ne sont pas familiers aux femmes.

### **Une équipe diversifiée est une équipe qui gagne**

Responsable du programme « diversité » au sein de la multinationale Procter & Gamble, Madalyn Brooks a révélé que les études internes du groupe débouchaient sur des constats comparables sur l'(in)égalité des chances. Pire, les groupes constitués de personnes aux mêmes profils (âge, genre, culture, formation) s'avèrent peu créatifs et anticipent mal les demandes diverses d'une clientèle et, corollairement, ne produisent pas de bons résultats comptables. Cette dernière raison a poussé la multinationale à mettre en place - d'abord de manière incitative, désormais par intervention volontariste - un programme « diversité » : de l'intégration multiculturelle et intergénérationnelle, en passant en particulier par l'équilibre des genres à chaque niveau ou par la formation continue pour tous.

### **Des actionnaires demandent plus de transparence**

Les résultats d'une telle politique se traduisent par des résultats comptables. Qui dit résultats dit aussi intérêt des actionnaires. En novembre 2002, Actares, un collectif d'actionnaires pour une économie durable, a publié une étude<sup>6</sup> significative. Celle-ci s'est adressée à 30 entreprises suisses, cotées en bourse, sur l'égalité des chances de leurs employés et sur la compatibilité entre la vie privée et professionnelle. Or seulement cinq entreprises ont répondu au questionnaire. Les raisons invoquées pour ce peu de retour sont, entre autres, un manque de données et d'information existantes au sein des entreprises et un faible intérêt pour le sujet. En novembre 2003, une nouvelle enquête permettra de mesurer l'évolution en la matière. Une situation qui rejoint le constat exprimé par Bettina Ferdinand : les responsabilités environnementales sont généralement acceptées par les entreprises qui tardent néanmoins à faire de même pour les responsabilités sociales.

### **Les solutions ? pas forcément onéreuses**

L'étude « Du côté des femmes cadres et indépendantes » propose un catalogue de solutions. En voici quelques unes liées à la vie de l'entreprise : plus de flexibilité des temps et des lieux de travail, établissement d'une grille salariale pour limiter les disparités, application d'une règle préférentielle, disant qu'à compétences égales une femme soit engagée, supprimer les limites d'âge pour tenir compte des carrières non linéaires, création de réseaux et de programmes de coaching et de mento-

ring. Et l'adoption de telles mesures ne coûte pas plus cher que le status quo.

Enfin, elle suggère la création d'un label égalité pour entreprises. Un groupe de travail s'est d'ailleurs d'ores et déjà mis à la tâche avec un projet de charte (voir encadré).

### **Vers une plus grande indépendance...**

A l'heure actuelle, les constats sont posés, des solutions pour un marché du travail plus humain sont définies, certaines entrent d'ailleurs dans une phase de réalisation. Mais le processus prendra plusieurs années.

Dans l'intervalle, quelles sont les alternatives pour celles et ceux qui veulent mener à la fois une vie professionnelle de haut niveau et une vie privée de qualité, pour ceux qui ne souhaitent plus faire les frais d'un système inique ?

Le First Tuesday du 4 février 2003 illustre peut-être déjà l'émergence d'un nouveau phénomène. Geneviève Morand, organisatrice, faisait ainsi part de son étonnement quant au public présent : 400 personnes, dont 80% de CEO et une majorité de femmes. Elle en déduit qu'aujourd'hui, les femmes quittent les entreprises pour devenir indépendantes ou créer leur propre structure. Et cela, c'est un sujet pour une nouvelle étude.

#### NOTES :

- 1 Organisés dès 1999 à Genève, puis dans toute la Suisse romande par Geneviève Morand, les « First Tuesday » (FT) sont devenus incontournables pour les acteurs de l'innovation et de l'économie romande. Les FT, ce sont 30 rencontres annuelles et un réseau de 10'000 personnes. [www.rezonance.ch](http://www.rezonance.ch)
- 2 Le Career Women's Forum (CWF), basé à Genève, réunit des femmes engagées dans le monde économique, politique et social. Le Career Women's Forum compte plus de 20 nationalités différentes et utilise le français et l'anglais pour ses communications. [www.cwf.ch](http://www.cwf.ch). [contact@cwf-geneva.com](mailto:contact@cwf-geneva.com)
- 3 Le « Business and Professional Women » (BPW) , ONG représentée dans plus de 100 pays, avec le statut consultatif auprès de l'ONU et du Conseil de l'Europe, représente, au niveau mondial, la plus grande association de femmes professionnellement actives. En Suisse, elle est composée de 35 Clubs et regroupe quelques 2400 membres, dont 90 pour le club de Genève. [www.bpw.ch](http://www.bpw.ch). [geneve@bpw.ch](mailto:geneve@bpw.ch)
- 4 Service pour la Promotion de l'Egalité de l'Etat de Genève, Du côté des femmes cadres et indépendantes, Analyse des résultats d'une étude menée auprès de femmes cadres et indépendantes par la méthode des focus groups, Genève, de Puy J., novembre 2002. Disponible au SPPE, Rue de la Tannerie 2, 1227 Carouge.
- 5 Observatoire universitaire de l'emploi, Analyse comparative des salaires entre hommes et femmes sur la base de la LES 1994 et 1996, Genève, Ramirez J. et Flückiger Y., mai 2001, 117 p. ([www.unige.ch/ses/lea/oue](http://www.unige.ch/ses/lea/oue))  
Observatoire universitaire de l'emploi, Analyse des inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail à Genève, Ferro-Luzzi G. et Flückiger Y., mai 1996, 144 p. ([www.unige.ch/ses/lea/oue](http://www.unige.ch/ses/lea/oue))
- 6 Actares, Egalité des chances entre femmes et hommes dans les entreprises suisses, Fachstelle UND, novembre 2002. [www.actares.ch](http://www.actares.ch)