

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé.....	iii
Table des matières	iv
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
1.1 La problématique	3
1.2 Méthodologie.....	4
2. Découverte – Les femmes dans l'économie suisse	5
2.1 La constitution des droits des femmes dans l'histoire	5
2.1.1 A l'international.....	5
2.1.2 En Suisse.....	8
2.2 La situation des femmes suisses en chiffres	10
2.2.1 Formation.....	10
2.2.2 Activité et emploi	14
2.2.3 Rémunération	17
2.3 La situation des femmes dans les fonctions dirigeantes	20
2.3.1 Les obstacles invisibles	23
3. Devenir – Entretiens.....	25
3.1 Objectifs.....	25
3.2 Profil des personnes interrogées	25
3.3 L'analyse des résultats.....	27
4. Décision – Hypothèse	31
5. Déploiement – Recommandations.....	35
5.1 La culture d'entreprise	35
5.2 Le recrutement.....	36
5.3 La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	37
5.4 Le développement professionnel.....	39
6. Conclusion	40
6.1 Synthèse du travail.....	40
6.2 Synthèse personnelle	41
Bibliographie.....	42
Annexe 1 : Extraits de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	44
Annexe 2 : Extraits de la Loi sur l'égalité (Leg)	48
Annexe 3 : Les stéréotypes de genres	50
Annexe 4 : Guide d'entretien	52

Annexe 5 : Entretien n°1.....	53
Annexe 6 : Entretien n°2.....	55
Annexe 7 : Entretien n° 3.....	57
Annexe 8 : Entretien n°4.....	59
Annexe 9 : Exemple de Charte d'égalité	61
Annexe 10 : Guide du langage féminisé et épïcène.....	62

Liste des figures

Figure 1 : Le système de formation suisse	10
Figure 2 : Formation professionnelle initiale	11
Figure 3 : Niveau de formation	12
Figure 4 : Taux de certification du degré secondaire II.....	13
Figure 5 : Taux de diplômés des hautes écoles	13
Figure 6 : Taux d'activité professionnelle	14
Figure 7 : Taux d'occupation	15
Figure 8 : Taux de chômage au sens du BIT.....	16
Figure 9 : Salaire moyen et écart de salaire	18
Figure 10 : Salaire mensuel brut selon la position professionnelle.....	19
Figure 11 : Composition de la direction des SA présentes en Suisse	20
Figure 12 : Pourcentage de femmes occupant des postes décisionnels, par cantons et par région linguistique.....	22
Figure 13 : Le plafond de verre, la paroi de verre et le plancher collant dans la pyramide organisationnelle.....	23

1. Introduction

Nombreux sont, ces dernières années à travers le monde, les évènements qui ont mis en avant les femmes et qui ont permis de plaider leur cause afin qu'elles puissent s'affirmer au sein de notre société. Malgré cela, comme nous le montrent ces titres des journaux, la situation sur la question de l'égalité entre les sexes est encore alarmante :

- « *L'égalité hommes-femmes c'est pour quand ?* » (Le Temps, 2018)
- « *L'égalité hommes-femmes, par pour 2030* » (24 heures, 2019)
- « *L'égalité n'est pas encore au menu* » (La Liberté, 2019)

L'égalité se définit comme « *l'égalité des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes* » (ONU femmes). Cela signifie qu'en aucun cas le fait d'être une femme ou un homme doit avoir un impact sur sa légitimité, ses responsabilités ainsi que sur ses opportunités. En entreprise également ces droits fondamentaux doivent être respectés en donnant les mêmes possibilités dans toutes les étapes de la vie professionnelle, que ce soit dans le recrutement, au niveau du salaire mais également dans les possibilités d'évolution et de carrière. En d'autres termes pour l'ONU, l'égalité entre les femmes et les hommes est un droit humain et est considérée aujourd'hui comme : « *le plus grand défi en matière de droits fondamentaux* ».

En Suisse, c'est en juin 1981 que le pays décida d'inscrire dans sa Constitution fédérale l'article de loi sur l'égalité des droits entre les femmes et les hommes. L'article stipule, en effet, que l'homme et la femme sont égaux en droit, en particulier dans le domaine du travail, de la formation et de la famille. Cet article de loi est consolidé en 1996 par l'entrée en vigueur de la loi sur l'égalité (Leg) qui, avec ses bases légales, traite de l'égalité des sexes dans la vie professionnelle.

Pour le pays, la question de la place des femmes dans la société et notamment dans le monde du travail est un sujet d'actualité qui fait débat. La grève nationale des femmes avenue dans les principales villes de Suisse le 14 juin 2019, qui a réuni des milliers de femmes afin de manifester leur désaccord face aux discriminations et aux inégalités qu'elles subissent encore à l'heure actuelle notamment sur leur lieu de travail, en est la preuve.

Aujourd'hui, trente-huit ans après l'entrée en vigueur de l'égalité des droits dans la Constitution, la situation semble stagner. En effet, comme le démontre l'édition 2018 du Global Gender Gap Report mené par le World Economic Forum, la Suisse est encore loin dans la résolution des inégalités entre les femmes et les hommes, en particulier dans le domaine de l'économie et de la représentation des femmes dans les hautes fonctions, en se classant au 20^{ème} rang du classement mondial (p.261).

Selon l'Office fédéral de la statistique, les femmes représentent actuellement le 79,9% de la population active (2019). Un pourcentage non négligeable dans la société actuelle. Cependant, en matière de représentation des femmes dans les sommets hiérarchiques et donc dans les postes dirigeants le constat est tout autre. En effet, les femmes occupant un poste dans les hautes fonctions représentent le 23,6% (Business Monitor, 2018). Le potentiel qu'elles représentent dans le monde professionnel est encore sous-exploité et cela à des effets sur l'économie des entreprises mais également sur celle du pays et son produit intérieur brut.

En effet, si la question des femmes en entreprise représente un enjeu social, il est également lié à une productivité et un rendement croissant. D'après Shipman, les femmes sont « un levier primordial de croissance pour l'économie de demain et de rentabilité pour les entreprises » (2009). De nombreuses études démontrent l'avantage qu'il peut y avoir à diversifier ses effectifs, notamment dans les conseils d'administration et les directions générales. L'étude publiée par le Crédit Suisse Research Institute montre, qu'à travers une mixité dans les postes décisionnels, une entreprise peut atteindre une certaine stabilité au niveau de sa performance et augmenter sa croissance (2012). L'Organisation internationale du travail également, à travers son rapport, explique que les entreprises qui intègrent la mixité dans leur stratégie d'affaire augmentent considérablement leur rendement et par conséquent leurs résultats commerciaux (2019).

Au jour d'aujourd'hui, les grandes entreprises sont conscientes que des changements doivent être entrepris afin que leur effectif représente au mieux la société actuelle, c'est-à-dire une société mixte composée de différentes cultures mais également de genres différents. Pour cela des mesures concrètes doivent être mises en place afin que la diversité entre femmes et hommes fasse entièrement partie de la culture organisationnelle.

1.1 La problématique

Depuis quelques années, la Suisse stagne en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Outre les inégalités de salaires et la précarité au niveau de l'emploi, les femmes sont également confrontées à une sous-représentation de genre dans les sommets hiérarchiques. En effet à l'heure actuelle, les femmes sont encore peu nombreuses dans les conseils d'administration ainsi que dans les directions générales et, leur potentiel n'est pas encore exploité dans son ensemble. Il paraît donc évident que des mesures doivent être mises en place par les entreprises afin d'aider les femmes à accéder au sommet des hiérarchies.

En décembre 2015 le Conseil fédéral, conscient du retard qu'a pris la Suisse en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au sein des sociétés notamment dans les fonctions dirigeantes, a décidé de présenter une mesure concrète en proposant un projet portant sur la révision du droit des sociétés. L'objectif de cette mesure est d'introduire, dans les grandes entreprises suisses cotées qui disposent d'au moins 250 employés, des quotas de femmes. Le rôle de ces quotas est d'atteindre une certaine présence féminine dans les postes dirigeants grâce à des pourcentages définis. Au total, le projet veut que les femmes soient présentes à hauteur de 30% dans les conseils d'administration et de 20% dans les directions générales. Cependant, cette mesure a provoqué dans le monde professionnel de nombreux refus, en particulier dans les milieux économiques qui estiment ne pas avoir besoin d'une intervention étatique. Par conséquent, c'est aux entreprises d'agir et de se fixer des objectifs individuels.

Consciente que la question de l'égalité au sein des organisations est un sujet sur lequel les entreprises doivent se pencher, notamment en cherchant des solutions qui permettent aux femmes d'envisager une carrière au sommet de la hiérarchie, j'ai décidé d'orienter mon travail sur la question de recherche suivante : Quelle est la situation de l'accès des femmes aux postes dirigeants dans les sociétés et quelles sont les mesures, que ces entreprises peuvent mettre en place, pour permettre aux femmes l'accès à ces postes ? L'objectif est, à travers mes recommandations, d'apporter aux grandes entreprises privées une réflexion supplémentaire sur l'accès des femmes dans les hautes sphères.

1.2 Méthodologie

« Aucun problème ne peut être résolu en restant sur le même niveau de conscience que celui qui l'a créé. Nous devons apprendre à voir le monde d'un autre point de vue. »
(Albert Einstein)

Comme l'a si bien dit Albert Einstein, pour pouvoir résoudre un problème il est nécessaire de le voir sous un autre point. C'est pour cela que pour pouvoir être capable de répondre à ma problématique, j'ai décidé de traiter le sujet sous un autre angle et de me tourner vers la démarche appréciative.

La démarche appréciative, « Appreciative Inquiry » en anglais, est connue pour être une méthode de recherche et de développement des organisations, très utilisée aux États-Unis et en Angleterre. L'objectif de cette méthode est d'identifier les acquis et les réussites d'une organisation afin d'apporter le changement de manière réaliste. Elle se différencie de l'approche traditionnelle qui, elle, se focalise sur le problème et sur la résolution de ce problème. En outre, cette démarche permet de faire le lien entre la direction d'une organisation et son personnel car les mesures envisagées sont expliquées en amont, mais surtout sont en cohérence avec les attentes de ses employés. (Pagès, 2014)

Cette approche se caractérise par ses quatre phases:

- Découverte: ce qui est
- Devenir: ce qui pourrait être
- Décision: comment cela sera
- Déploiement : ce qui sera

En me basant sur cette méthode et ses différentes phases, j'ai divisé mon travail en quatre grands axes :

Le premier grand axe consistera à faire une analyse de l'existant à travers différents livres, articles scientifiques et statistiques. Cette partie correspondra à la phase « découverte » de la démarche appréciative.

Ensuite, la phase « devenir » va nous amener à faire une analyse qualitative, à travers divers entretiens semi-directifs, afin de recueillir l'avis de plusieurs personnes concernées par la problématique. Grâce à la phase de « décision », les résultats obtenus lors des entretiens seront confrontés avec la littérature déjà existante afin d'en tirer des enseignements et émettre des hypothèses viables.

Enfin, la dernière partie, qui concerne la phase de déploiement, consistera à concrétiser les différentes hypothèses émises et à proposer des recommandations.

2. Découverte – Les femmes dans l'économie suisse

2.1 La constitution des droits des femmes dans l'histoire

Connaître la situation des femmes dans l'économie suisse actuelle est la première étape car il est important de comprendre « ce qui est » pour pouvoir, par la suite, émettre des hypothèses et proposer des recommandations viables.

Pour cela il faut, dans un premier temps, faire un bond en arrière dans l'histoire pour comprendre comment les droits des femmes se sont créés et comment ils ont évolué dans le temps, que ce soit au niveau international ou au niveau national, en Suisse.

Cette rétrospective, à travers les dates clés de l'histoire des droits des femmes, nous permet de connaître l'évolution de l'impact des mesures prises au sujet de l'égalité entre femmes et hommes.

2.1.1 A l'international

La question de la femme au sein de la société est un sujet d'histoire qui traverse les siècles. Nombreuses sont en effet les luttes auxquelles les femmes durent faire face à travers les années dans le monde: l'éducation, le droit de vote, les inégalités des lois ou les conditions de travail.

Les premières luttes importantes concernent le droit de vote et se trouvent au milieu du XIXème siècle et au début du XXème siècle. En effet, avant, les femmes ne pouvaient pas penser par elles-mêmes car elles étaient considérées comme inférieures et étaient soumises à l'autorité du père et du mari.

En 1893, la question du suffrage féminin connut déjà un premier tournant. En effet, la Nouvelle-Zélande fut le premier pays à accorder le droit de vote aux femmes, suivi par l'Australie en 1902 et par la Finlande en 1906.

La Grande-Bretagne, quant à elle, connut en 1897 et en 1903 la naissance de deux différentes unions féminines luttant pour le droit de vote : l'Union nationale pour le suffrage féminin (National Union of Women's Suffrage) et l'Union sociale et politique féminine (Women's Social and Political Union) avec ses « suffragettes ». Les « suffragettes » étaient un groupe de femmes britanniques, militantes de la Women's Social and Political Union et issues de différentes classes sociales, qui luttèrent pour obtenir le droit de vote aux femmes. Bien que leurs premières actions furent pacifistes, elles décidèrent d'employer la force pour faire entendre leurs revendications notamment en détruisant des œuvres d'art, en interrompant des travaux du Parlement ou même en faisant la grève de la faim.

Elles durent attendre 1918 pour que le pays accorde le droit de vote aux femmes, un vote accordé uniquement aux femmes britanniques mariées et âgées de plus de trente ans. Le suffrage universel fut obtenu dix ans après, en 1928.

Aux États-Unis, les femmes obtinrent le droit de vote, sur le plan fédéral, en 1920.

Dans certains pays européens en revanche, il fallut attendre la fin de la Seconde Guerre Mondiale. En effet, en France ou encore en Italie le suffrage universel fut obtenu, respectivement en 1944 et en 1945. Au Portugal cependant, encore sous régime dictatorial, le droit de vote aux femmes fut accordé en 1976 uniquement.

Les Nations Unies ont été un autre précurseur important des droits des femmes. Fondées en octobre 1945, à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, par la ratification de la Charte des Nations Unies, elles prévoient à travers cette Charte fondatrice l'objectif de promouvoir et d'encourager les libertés fondamentales notamment ceux des droits des hommes et des femmes.

En 1946, la Commission de la condition de la femme vit le jour. Il s'agit du premier organe mondial intergouvernemental s'occupant de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Son rôle est de contribuer à l'élaboration de normes mondiales au sujet de l'égalité des sexes mais également de refléter la réalité des femmes dans le monde à travers la récolte d'informations afin d'en suivre et d'évaluer les progrès.

En 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies adopte la Déclaration universelle des droits de l'homme qui traite plusieurs droits fondamentaux notamment en matière de liberté ou d'interdiction de discriminer. Par la suite, en 1950, la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) est créée. Elle fait référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme et, contrairement à celle-ci, dispose d'une dimension contraignante. La Suisse l'a ratifiée en 1974.

Le 8 mars 1977, les Nations Unies officialisèrent la Journée Internationale des Femmes. Cette date est l'occasion de mettre chaque année en lumière les droits des femmes et de lutter contre les inégalités de genre. Elle permet d'informer et de sensibiliser sur les luttes entreprises mais surtout d'interpeler sur les mesures à entreprendre afin que les disparités, existant entre femmes et hommes, se réduisent, voir disparaissent.

Un autre évènement important fut, en 1979, l'approbation de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) (Annexe n°1). Elle mentionne que les États parties doivent, à travers des moyens adéquats, éliminer la discrimination envers les femmes. La Suisse adhère à la Convention en 1997. Elle est l'un des derniers pays à l'accepter.

En plus de statuer sur les droits des femmes au niveau juridique et sur leur situation dans le monde, les Nations Unies organisèrent, à travers le temps, quatre conférences mondiales majeures au sujet des femmes dans le but, avec les États membres, de mettre en place des stratégies et des plans d'action afin de promouvoir les femmes.

La première conférence mondiale sur les femmes eut lieu à Mexico en 1975, à la demande de la Commission de la condition de la femme. L'objectif de cette conférence était d'interpeler mais surtout d'engager une conversation sur le sujet de l'égalité des sexes afin que des mesures soient prises au niveau international. Pour cela, le Programme mondial d'action vit le jour.

À Copenhague, en 1980, eut lieu la deuxième conférence. À travers cette conférence, l'objectif était principalement d'évaluer les changements obtenus et de revoir le Programme mondial d'action, qui avait été rédigé cinq ans auparavant.

La troisième conférence mondiale se tint à Nairobi en 1985, période où le mouvement de l'égalité avait atteint une certaine considération. Elle avait comme objectif de trouver d'autres stratégies à adopter.

Enfin, en 1995 à Beijing, a eu lieu la quatrième conférence mondiale sur les femmes. Cette conférence, en se basant sur les trois conférences précédentes, eut un impact important dans la lutte de l'égalité des sexes. En effet, la Déclaration et le Programme d'action de Beijing ont été adoptés à l'unanimité. Ils représentent le « principal document politique mondiale en matière d'égalité des sexes ». et fixent les douze domaines pour lequel il est nécessaire d'appliquer mesures afin de favoriser la promotion de la femme.

Aujourd'hui encore, les Nations Unies se chargent de mettre en lumière la question sur l'égalité entre les femmes et les hommes au niveau mondial. En effet, à travers différentes conférences et conventions, l'Organisation se charge de réunir la communauté internationale afin de proposer un plan d'action en adéquation avec l'objectif commun qu'est notamment la promotion générale des femmes.

2.1.2 En Suisse

La Suisse, contrairement à ses voisins européens qui, à la fin de la Deuxième Guerre mondiale avaient pratiquement tous adhéré au suffrage universel, accorda le droit de vote et d'éligibilité sur le plan fédéral aux femmes en février 1971 lors de la votation populaire. Ce droit fut accepté avec un taux de 65,7% de oui contre 34,3% de non et permit, par la suite, aux femmes de participer aux élections fédérales d'octobre 1971.

Après cette première avancée, en 1976, le Conseil fédéral, sous la pression de plusieurs organisations féminines luttant pour l'obtention du droit de vote aux femmes, constitua la Commission fédérale pour les questions féminines (CFQF). Elle a pour mission d'analyser la situation des femmes en Suisse mais également de promouvoir diverses mesures à mettre en place afin de favoriser l'égalité entre hommes et femmes. En plus de la constitution de la Commission fédérale pour les questions féminines, en 1988, le Conseil fédéral créa le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes qui s'occupe principalement de l'égalité dans les familles et dans la vie professionnelle.

Si au niveau fédéral le droit de vote et d'éligibilité a été accepté en 1971 et permit en 1984 l'élection de la première femme au Conseil fédéral, sur le plan cantonal et communal en revanche, il n'a été accordé intégralement qu'en 1990. En effet, sous l'imposition du Tribunal fédéral, le canton d'Appenzell - dernier canton à ne pas encore avoir accepté le suffrage universel, introduisit le droit de vote et d'éligibilité des femmes.

Cette différence, au niveau fédéral et cantonal, s'explique par le système politique suisse, un système démocratique qui permet au peuple de participer aux décisions importantes et qui laisse une certaine autonomie administrative et décisionnelle aux cantons et aux communes.

Au niveau légal, le 14 juin 1981, 10 ans après la première avancée en matière d'égalité, l'article de loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes entra en vigueur dans la Constitution fédérale. La loi mentionne à l'article 8, alinéa 3 de la Constitution : *« L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale. »*

En 1991 l'Union syndicale suisse lança la grève nationale des femmes dont le slogan était « Les femmes bras croisés, le pays perd pied » et qui réunit près d'un demi-million de femmes.

À travers cette grève, les femmes purent montrer leur mécontentement au sujet de l'égalité et leurs principales revendications étaient tout d'abord l'application de l'article de loi du 14 juin 1981 mais également une égalité salariale, une protection contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail ou encore de réelle possibilité de formation, de perfectionnement et de promotion professionnelle.

En plus de l'introduction de l'article de loi sur l'égalité dans la Constitution fédérale, la grève nationale des femmes fut un événement important dans la lutte pour l'égalité des sexes. En effet, en 1996, la loi sur l'égalité (LEg) entre en vigueur. (Annexe n°2) Il s'agit d'un instrument important dans la promotion de l'égalité entre femmes et hommes et s'applique à tous les domaines de la vie professionnelle tels que l'embauche, les conditions de travail, le salaire ou la promotion. Elle permet ainsi d'interdire les discriminations sur le lieu de travail.

Au niveau de l'enseignement aussi, comme pour le droit de vote et d'éligibilité et pour la reconnaissance légale, les femmes durent lutter. Grâce à l'introduction de l'école obligatoire pour tous en 1830, les filles purent accéder à l'enseignement primaire dans les connaissances de base tel que lire, écrire et compter. Cependant, cet enseignement fut rapidement différencié de celui des garçons avec l'introduction d'un enseignement ménagé avec l'apprentissage des travaux à l'aiguille.

En ce qui concerne l'enseignement secondaire cela fut plus difficile car en effet, les jeunes femmes n'y avaient pas accès. Le seul moyen pour y accéder fut de créer l'École supérieure des jeunes filles mais là aussi, leur diplôme fut difficilement reconnu par l'État.

L'expansion de l'instruction commença en 1960 mais ce n'est qu'en 1970 que les gymnases cantonaux acceptèrent les jeunes femmes provenant de milieux privilégiés. Cela permis d'introduire, lentement, la mixité dans l'enseignement et ce, dans tous les niveaux de l'instruction. Mais c'est en 1981 que l'égalité dans l'enseignement fut officiellement reconnue grâce à l'introduction de l'article de loi sur l'égalité des femmes et hommes dans la Constitution et qui mentionne l'égalité dans la formation.

En 2000, l'égalité arrive également dans les hautes écoles. En effet, la loi sur l'encouragement des hautes écoles est adoptée. L'objectif de cette loi est de parvenir à une égalité à tous les niveaux universitaires en promouvant les femmes qui sont la relève de demain.

2.2 La situation des femmes suisses en chiffres

2.2.1 Formation

En Suisse, l'éducation est une compétence qui est du ressort des cantons et, grâce à l'introduction en 1981 de l'article de loi sur l'égalité des sexes dans la Constitution, la formation devient accessible à tous. Aujourd'hui, l'État donne une grande importance à l'instruction publique. Elle se fixe notamment l'objectif de dispenser une formation de qualité mais également d'encourager les jeunes à suivre une formation adaptée à leurs besoins grâce à un large choix de formations.

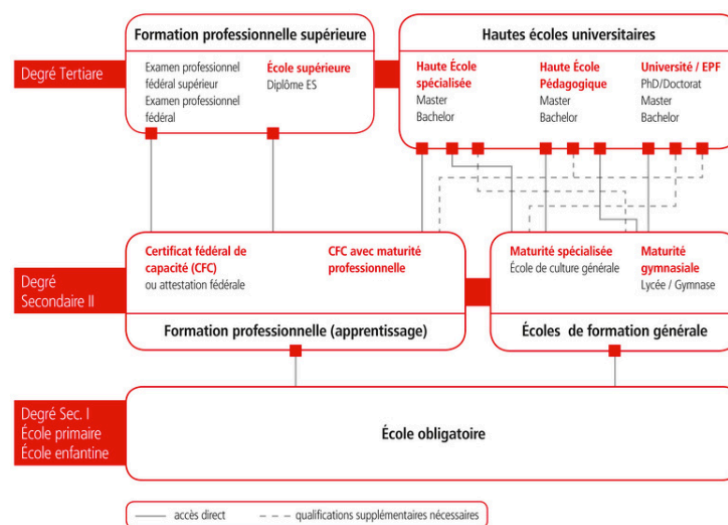
De manière générale, comme le montre la figure 1, le système scolaire suisse se compose de trois différents degrés :

Le premier degré correspond à la scolarité obligatoire, elle dure onze ans et regroupe le degré primaire, avec l'école enfantine et l'école primaire, ainsi que le secondaire I.

Le deuxième degré représente l'enseignement secondaire II et regroupe les formations générales et les formations professionnelles. La durée de la formation est de deux à quatre ans et, à la fin de celle-ci, les jeunes obtiennent une certification leur permettant d'entrer dans le monde professionnel ou tout naturellement de continuer leur formation dans le niveau supérieur.

Le dernier degré, appelé degré tertiaire, correspond au plus haut degré d'études en Suisse Il regroupe les universités, les écoles polytechniques fédérales, les hautes écoles mais également les formations professionnelles supérieures. Il délivre des titres tels que le bachelor, le master, le doctorat ou le brevet.

Figure 1: Le système de formation suisse

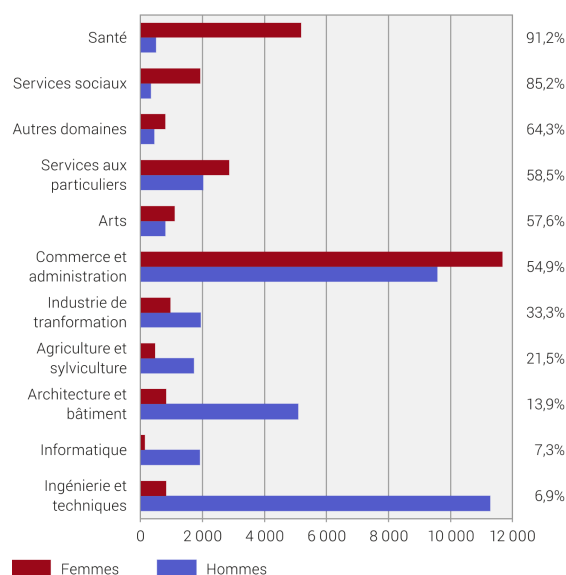


(Source : educationsuisse)

En se basant sur les différents chiffres publiés par l'Office fédéral de la statistique, il nous est possible de voir divers phénomènes importants. En effet en Suisse au fil des années on a pu constater qu'au niveau de la formation, et ce à chaque degré de l'instruction, la proportion de femmes et d'hommes est presque la même et que par conséquent les différences liées au sexe se réduisent de plus en plus à ce niveau.

Cependant, bien que la proportion de femmes et d'hommes dans la formation tende vers l'égalité, le choix de la profession et plus particulièrement celui de la formation reste un élément fortement influencé par l'appartenance sexuelle. En effet, en observant la figure 2, nous constatons que les hommes ont tendance à entreprendre plus facilement des formations initiales dites « masculines » et donc plus scientifiques et techniques alors que les femmes elles, choisissent des formations plus « féminines » telles que la santé ou l'administration.

Figure 2: Formation professionnelle initiale



(Source : OFS, 2018)

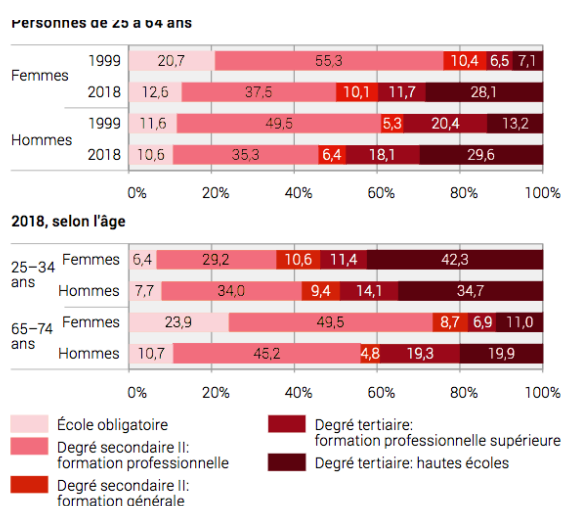
Ce facteur important impacte fortement le parcours scolaire d'une personne et cela se ressent tant au niveau de la formation que dans le taux de certification. L'exemple le plus marquant de cette influence est celui des femmes qui entreprennent une carrière académique pour devenir scientifique. Ce phénomène, appelé leaky pipeline ou tuyau percé en français, nous montre que dans le degré tertiaire la part des femmes à obtenir un bachelor ou un master est plus élevée mais que cette tendance s'inverse drastiquement à partir du doctorat et, plus on avance dans la carrière académique, plus la part de femmes diminue. Le taux de chercheuses de grade A, c'est-à-dire professeures ou chercheuses seniors, est égal à 23% contre 77% pour les hommes. (OFS)

Malgré cela, même si la progression est lente, les chiffres tendent légèrement à changer ces dernières années. De plus en plus de femmes s'orientent vers des formations « masculines » comme les sciences naturelles ou la construction et de plus en plus d'hommes s'orientent vers des formations dans le domaine de la santé et de la protection sociale, qui sont des domaines typiquement « féminins ». (OFS, 2019)

Pour l'année scolaire 2017-2018, le nombre de personnes en formation était de 1'616'926 étudiants et c'est dans la scolarité obligatoire que l'on retrouve le plus grand nombre d'élèves avec en moyenne 945'000 élèves. Comme le montre la figure 3, le niveau de formation d'une personne correspond au degré de formation achevée le plus élevé. Pour l'année 2018, nous constatons que dans la part des personnes âgées entre 25-34 ans, les hommes sont plus nombreux à ne pas avoir suivi une formation post-obligatoire et à s'être arrêtés au degré primaire, c'est-à-dire à l'école obligatoire (7,7% contre 6,4%).

Pour le degré secondaire II, la différence entre les deux sexes n'est pas flagrante. Les hommes sont plus nombreux à opter pour une formation professionnelle avec une part à 34% et les filles une formation plus générale avec une part à 10,6%.

Figure 3: Niveau de formation de la population



(Source : OFS – ESPA, 2019)

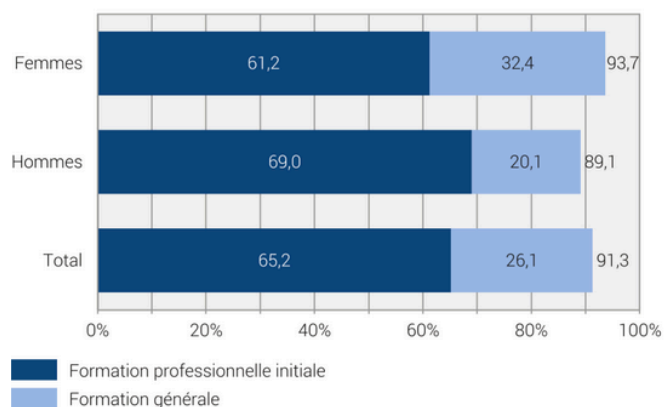
En revanche, la grande différence se trouve dans le degré tertiaire, avec les hautes écoles universitaires et spécialisées, où la part de femmes est plus élevée en comparaison à la part d'hommes. En effet, 42,3% des femmes possèdent une formation de niveau tertiaire contre 34,7% pour les hommes.

En comparant ces chiffres avec ceux de l'année 1999, on remarque que les différences présentes dans le niveau de formation ont diminué, voire se sont inversés. C'est notamment le cas dans la tranche d'âge de 25-34 ans, où la part de personnes n'ayant pas suivi de formations post-obligatoire a diminué des deux côtés, que ce soit chez les femmes ou chez les hommes. Cette différence est plus marquante pour les femmes où le taux est devenu inférieur à celui des hommes. La formation dans les hautes écoles a aussi connu une expansion avec l'augmentation de la part de femmes et d'hommes, ils sont plus nombreux à augmenter leur niveau de formation.

En ce qui concerne les formations achevées et plus particulièrement le taux de certification dans le degré secondaire II, on peut constater que les jeunes qui terminent l'école obligatoire et qui obtiennent par la suite une certification du degré secondaire II sont nombreux, en particulier les femmes. En effet, jusqu'à l'âge de 25 ans, 93,6% des femmes obtiennent leur première certification post-obligatoire contre 89,1% des hommes. Elles choisissent de se diplômer principalement dans des formations générales alors que les hommes optent plus pour des formations professionnelles initiales (Voir la figure 4, ci-dessous)

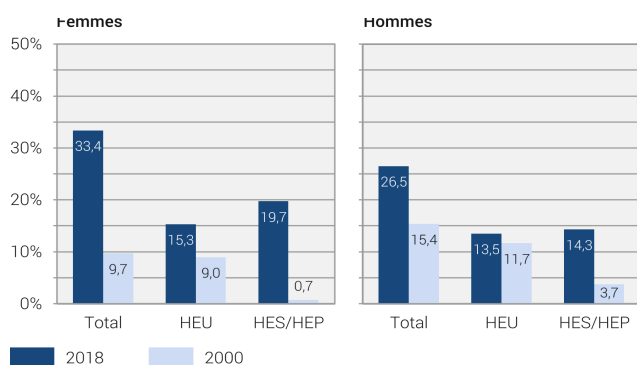
En se concentrant maintenant sur les chiffres du degré tertiaire et plus particulièrement sur ceux des hautes écoles, nous constatons que les femmes sont plus nombreuses à obtenir un diplôme. En effet, selon la figure 5, en 2018, 15,3% se diplômèrent dans les hautes écoles universitaires et 19,7% dans les hautes écoles spécialisées ou pédagogiques. Pour les hommes ce taux se situe à 13,5% pour les HEU et 14,3% pour les HES/HEP. De plus, entre 2000 et 2018 le taux de diplômés des hautes écoles a augmenté considérablement. (Voir la figure 5, ci-dessous)

Figure 4: Taux de certification du degré secondaire II



(Source : OFS, 2018)

Figure 5: Taux de diplômés des hautes écoles



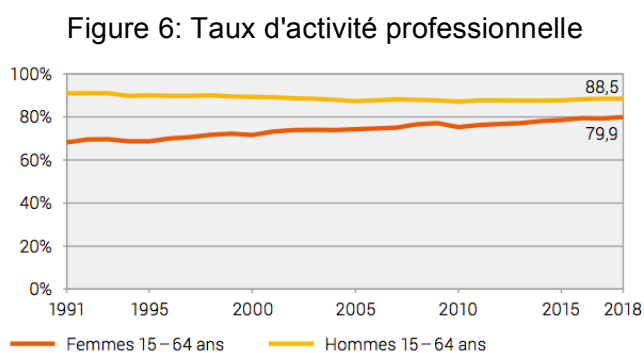
(Source : OFS – LAAB, 2019)

2.2.2 Activité et emploi

Actuellement en Suisse la part de la population qui participe au marché du travail s'élève à 84,2%. Il faut savoir que sur le marché du travail la population se divise en deux catégories : les personnes actives et les personnes non actives.

La catégorie des personnes actives regroupe toutes les personnes actives occupées, c'est-à-dire qui sont âgées entre 15 et 64 ans et qui exercent une activité rémunérée, mais également les chômeurs. Cette part de la population constitue l'offre de travail. La catégorie des personnes non actives, quant à elle, regroupe toutes les personnes qui n'exercent pas d'activité rémunérée soit parce qu'elles sont en formation, soit parce qu'il s'agit de femmes ou d'hommes au foyer ou alors parce que ce sont des rentiers.

Le taux d'activité professionnelle représente la proportion de personnes actives qui, dans le marché du travail, exercent une activité professionnelle ou qui sont au chômage. En Suisse le taux d'activité est en constante évolution et ce même si sa progression est légère. La différence existant entre femmes et hommes se réduit de plus en plus. En effet, le taux d'activité professionnel des femmes n'a cessé de progresser contrairement à celui des hommes qui s'est stabilisé depuis quelque temps. À l'heure actuelle, comme le démontre la figure 6, le taux d'activité professionnelle pour les femmes âgées de 15 à 64 ans est de 79,9% contre 88,5% pour les hommes (OFS 2019).



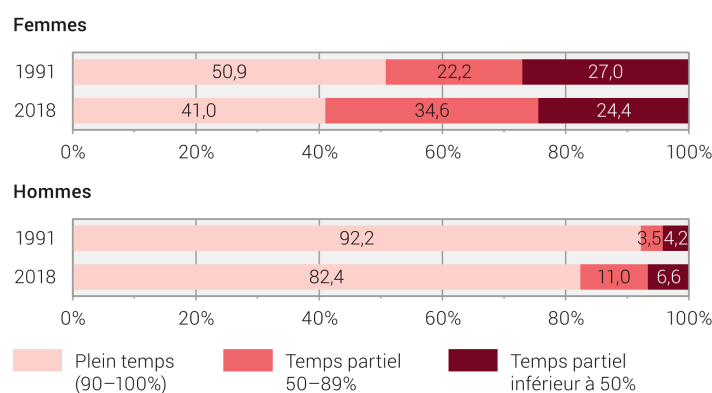
(Source :OFS – ESPA, 2019)

En analysant la situation des femmes dans le monde du travail nous constatons que dans la population active, la majorité sont des salariées et qu'une petite proportion seulement sont des indépendantes. Les femmes sont plus nombreuses à travailler en tant que salariées sans fonction de chef (62,6%) et sont très peu représentées en tant que salariées membre de la direction avec un pourcentage de 4%. Pour les hommes c'est l'inverse, bien que les 46,6% sont salariés sans fonction de chef, ils sont plus nombreux à occuper des fonctions dans la direction ou des fonctions en tant que chef.

En effet, ils représentent le 24,3% dans les fonctions de chef et le 7,5% dans les fonctions dans la direction. (OFS – ESPA, 2019)

Dans le monde du travail, le travail à temps partiel est considéré comme un emploi dont le taux d'occupation est inférieur à 90%. Si aujourd'hui le travail à temps partiel représente le 35% de la population active (OFS 2019), il s'agit d'un élément à prendre en considération et sur lequel il est indispensable de se pencher car il s'agit d'une caractéristique importante de la vie professionnelle des femmes mais également d'un élément controversé. En effet, il est souvent assimilé à une couverture sociale insuffisante, d'emploi précaire mais également à un obstacle à la carrière.

Figure 7: Taux d'occupation



(Source : OFS – ESPA, 2019)

En observant les chiffres publiés par l'Office fédéral de la statistique (OFS), à travers la figure 7, il en ressort de manière évidente que les femmes sont plus nombreuses à exercer des activités professionnelles à temps partiel. Pour l'année 2018, l'OFS estime que les femmes occupent des postes à temps partiel à hauteur de 59%, soit 24,4% pour des temps partiels inférieurs à 50% et 34,6% pour des temps partiels entre 50 et 89%. Au fil des années cette tendance a également bougé pour les hommes qui sont de plus en plus à travailler à des taux partiels. S'ils n'étaient que 7,7% en 1991, ils sont 17,6% aujourd'hui à occuper un travail à temps partiel (OFS 2019).

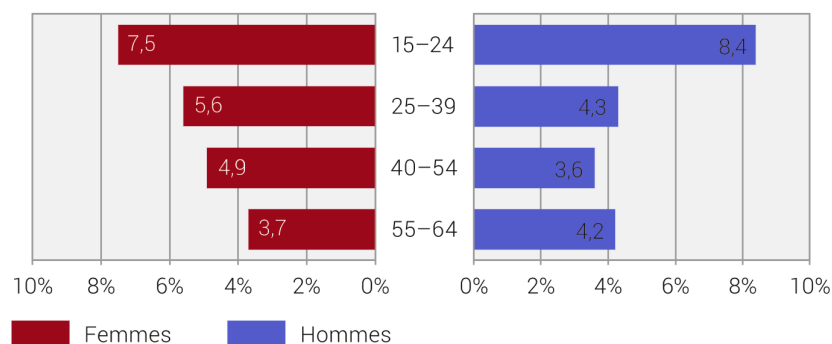
Cependant un phénomène, observable principalement dans les emplois à temps partiel, nous permet de comprendre que ce taux d'occupation n'est pas toujours quelque chose de très optimal. Ce phénomène est le sous-emploi. Une personne est considérée en situation de sous-emploi lorsqu'elle exerce une activité professionnelle à temps partiel mais qu'elle souhaite augmenter son taux d'occupation et disponible à court terme pour le faire. Parmi les personnes actives occupées, 7,3% sont en situation de sous-emploi et ce sont principalement les femmes qui sont touchées avec un taux estimé à 73,6% (OFS – ESPA, 2019)

Dans la population active, en plus du groupe des personnes actives occupées, il existe une deuxième catégorie qui regroupe les chômeurs au sens du BIT. Pour le Bureau international du Travail (BIT), une personne au chômage représente une personne, âgée de 15 à 74 ans, qui au moment du référencement n'exerce pas d'activité professionnelle, et qui par conséquent n'est pas considérée comme une personne active occupée, mais qui, en revanche, au cours des quatre semaines précédentes, a recherché activement un emploi et est disponible à travailler.

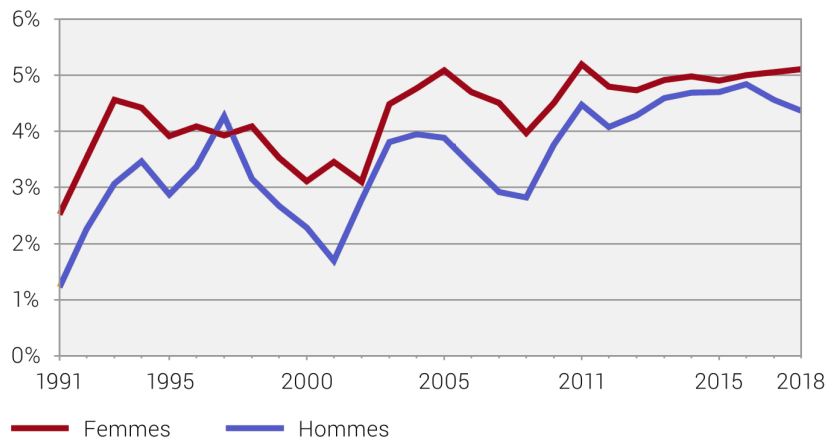
Selon la figure 8, le taux de chômage, entre 2011 et 2016, avait réussi à se rapprocher entre les femmes et les hommes. Actuellement, en observant les statistiques pour l'année 2018, on constate que ce taux de chômage s'est écarté et est plus élevé pour les femmes que pour les hommes (5,3% contre 4,5%). La tranche d'âge la plus touchée par le chômage, que ce soit pour les hommes ou les femmes, est celle des 15-25 ans. Elle représente le 8,4% pour les hommes et le 7,5% pour les femmes. En revanche, en ce qui concerne la moins touchée par le chômage elle diffère selon le sexe. En effet, pour les femmes c'est le groupe d'âge 55-65 ans (3,7%) alors que pour les hommes c'est celui de 40-54 ans (3,6%).

Figure 8: Taux de chômage au sens du BIT

Selon le groupe d'âge, en 2018



Évolution (population résidante permanente âgée de 15 ans et plus)



(Source : OFS – ESPA, 2019)

2.2.3 Rémunération

La législation en matière de rémunération est claire. La loi sur l'égalité (LEg), qui traite des différents domaines de la vie professionnelle dont notamment la rémunération, ainsi que l'article 8, alinéa 3 de la Constitution déclarent qu'il est interdit de discriminer en raison du sexe et que par conséquent deux personnes de sexes différents méritent un salaire égal pour un travail égal ou jugé de valeur égale.

Cependant, ces règles ne sont pas respectées et le salaire devient un des éléments le plus discuté en matière d'égalité entre femmes et hommes car en effet, à l'heure actuelle, il existe encore une différence salariale entre le salaire d'une femme et celui d'un homme.

En moyenne, dans le secteur privé, le salaire féminin est plus bas que celui des hommes. En effet, en se basant sur les derniers chiffres publiés, nous constatons que le salaire mensuel brut standardisé (médiane) était équivalent à CHF 5'632 (OFS 2016).

Cette différence de salaire peut être visible sur différents niveaux. En effet, que ce soit en raison de l'âge, de la formation ou de la profession, une différence subsiste.

Pour calculer le salaire on se base sur différents facteurs objectifs qui ont un impact plus ou moins important et direct sur celui-ci. Ils sont liés à la qualification personnelle, à l'entreprise mais également liés au poste de travail. Ces facteurs peuvent être les suivants :

- Âge, formation, nombre d'années de service
- Branche d'activité, région, taille de l'entreprise
- Position professionnelle, niveau de responsabilité

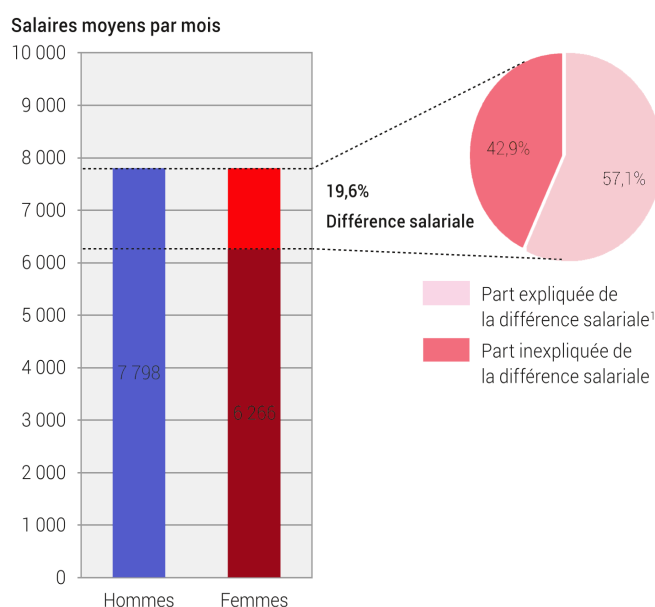
À noter cependant, qu'il arrive que ces facteurs objectifs créent des différences salariales. Cette différence correspond à une part « expliquée » et ne constitue, par conséquent, pas une discrimination. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une femme décide d'avoir un enfant, elle aura tendance à réduire son taux d'activité ou même de quitter le marché du travail temporairement afin de s'en occuper. Il y aura un impact direct sur son salaire car elle n'augmente pas son niveau d'expérience contrairement à l'homme qui exerce son activité sans interruption et cela aura comme conséquence de créer une différence de salaire. En revanche, si la différence résulte d'un facteur « inexpliqué », cela est considéré comme une discrimination salariale et peut amener à une action en justice.

En Suisse, dans le secteur privé, le salaire mensuel brut standardisé (médiane) d'une femme est de CHF 5'632.-. Celui d'un homme, quant à lui, est estimé à CHF 6'593.-. Cette différence salariale correspond à 14,6%. (OFS 2018)

En comparant le salaire moyen mensuel d'une femme et celui d'un homme travaillant tous deux dans le secteur privé, nous constatons qu'il existe une différence salariale de 19,6%. Cela veut dire qu'une femme gagne en moyenne CHF 1'532.- en moins tous les mois. (voir figure 9)

Cette différence salariale se divise en deux parts : la première part est dite « expliquée » c'est-à-dire qu'elle est composée par des facteurs objectifs tels que le niveau de formation, les années d'expérience ou encore le niveau de responsabilité et représente le 57,1%. La seconde part en revanche, qui représente le 42,9%, soit environ CHF 657.-, est quant à elle « inexpliquée » et est composée par conséquent de facteurs discriminatoires liés au sexe. Si au fil des années cette différence salariale avait diminué en passant de 21,3% en 2012 à 19,5% en 2014, grâce

Figure 9: Salaire moyen et écart de salaire



¹ facteurs objectifs: position professionnelle, formation, branche économique et autres facteurs

(Source : OFS – ESS, 2019)

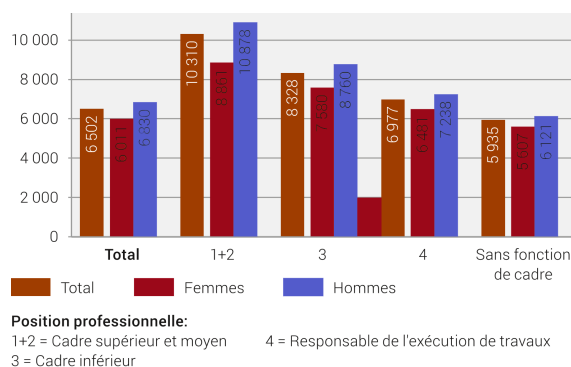
notamment au recul des facteurs de discrimination, entre 2014 et 2016 cette différence a augmenté en passant de 19,5% au taux actuel qui est de 19,6%. De même pour la part « inexpliquée » du salaire féminin qui était de 40,9% en 2012 et de 39,1% en 2014. Entre 2014 et 2016 cette part a subi une augmentation de presque 4 points.

En comparant le secteur privé avec le secteur public, nous constatons que cette différence salariale varie. En effet, pour le secteur privé l'écart de salaire représente le 19,6% avec une part « inexpliquée » de 42,9% alors que pour le secteur public, en revanche, l'écart est de 16,7% et sa part « non expliquée » atteint les 34,8%. (OFS – ESS, 2019). Cela signifie que c'est dans le secteur privé où il résulte le plus de différences salariales mais également de discriminations au niveau du salaire car la part « inexpliquée » est plus élevée.

En outre, cette différence de salaire peut aussi varier selon la branche économique, selon la région mais également selon la position professionnelle. En effet, si nous comparons les différentes branches économiques nous constatons que dans les branches avec les salaires les plus bas, la différence salariale se situe entre 5 et 21%. C'est dans l'hébergement et la restauration, où la part de femmes est de 58%, que la différence est la plus faible car elle représente le 5,4%. Pour le commerce de détail cette différence se situe à 14,8%. En revanche, pour les branches économiques avec les salaires les plus hauts, la différence se situe entre 11 et 30%. C'est dans les services financiers où il existe le plus grand écart salarial. Avec une part de femmes égale à 39,4% la différence de salaire est de 30,1%. (OFS – ESS, 2018)

En ce qui concerne la position professionnelle, dans le secteur privé, qui est représenté par la figure 10, plus on avance dans la hiérarchie, plus la différence se creuse. En effet, une femme occupant un poste de cadre inférieur gagne un salaire mensuel brut standardisé (médiane) de CHF 7'282.-. Un homme, occupant le même poste, touche un salaire de CHF 8'540.-. La différence de salaire se situe à 14,7%. Pour un poste de cadre supérieur ou moyen, le salaire d'une femme est de CHF 8'381.- contre CHF 10'580.- pour un homme. Cela crée une différence de salaire de 20,8%. De plus, on peut constater que le salaire d'une cadre supérieure et moyenne n'atteint pas le salaire d'un homme cadre inférieur.

Figure 10: Salaire mensuel brut selon la position professionnelle



(Source : OFS – ESS, 2018)

En ce qui concerne les classes de salaires et plus particulièrement les bas salaires nous pouvons constater que ce sont les femmes qui sont les plus nombreuses à gagner un bas salaire. En effet, pour un poste à plein temps, 16,4% des femmes gagnent entre CHF 0 et CHF 4000.- contre 5,3% pour les hommes. Un bas salaire se définit comme un salaire représentant les deux tiers du salaire brut standardisé (médiane). Pour l'année 2016, un bas salaire est inférieur à CHF 4'335.- (OFS 2016). Comme pour les taux de travail à temps partiel, cumuler les bas salaires aura un impact sur les retraites des femmes car leur cotisation est moindre comparée aux hommes.

2.3 La situation des femmes dans les fonctions dirigeantes

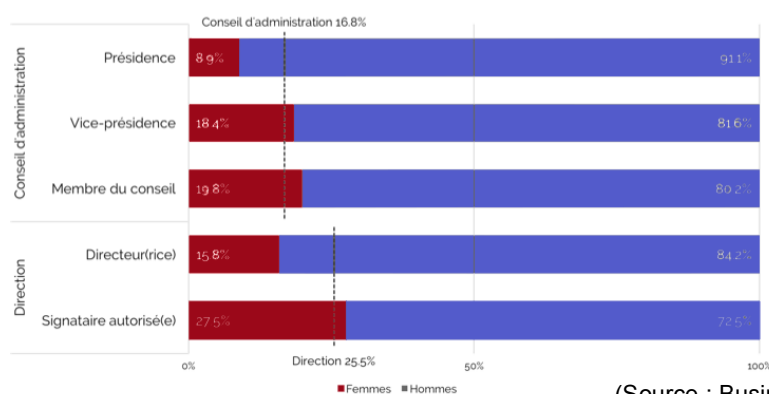
Comme nous avons pu le constater, à travers les différents chiffres publiés par l'office fédéral de la statistique au sujet de la formation et du taux d'activité des femmes dans l'économie suisse, les femmes sont de plus en plus nombreuses à être actives dans le monde professionnel avec un niveau de formation égal à celui de l'homme. Cependant à l'heure actuelle en Suisse, la part des femmes occupant des positions dirigeantes est jugée encore inférieure à celle des hommes.

Actuellement au niveau mondial, en se basant sur l'étude du Global Gender Gap élaboré par le World Economic Forum (2018), la Suisse n'occupe que la 59^{ème} place du classement mondial en matière de proportion de femmes dans les postes dirigeants.

Au niveau national, le nombre d'entreprises recensées et présentes sur le sol suisse est égal à 629'000, soit 1'373'000 postes de dirigeants. Parmi toutes ces entreprises suisses, les hommes occupent 76,4% des postes dirigeants alors que les femmes ne détiennent que le 23,6% de ces rôles (Business-monitor 2018). En comparaison à la part de femmes actives présentes sur le marché suisse (79,9%) ce chiffre est nettement inférieur. Cependant, il est important de mettre en évidence que la proportion de femmes exerçant une fonction dirigeante a augmenté - même si c'est de manière lente, au cours de ces dernières années.

En observant de plus près ces entreprises, et plus particulièrement les trois principales formes juridiques présentes en Suisse qui sont la société anonyme (SA), la société à responsabilité limitée (Sàrl) et la société individuelle, nous constatons que les plus grandes inégalités présentes dans les fonctions dirigeantes se trouvent dans les sociétés anonymes. En effet comme le démontre la figure 11, dans les sociétés anonymes les femmes sont représentées à hauteur de 16,8% dans les conseils d'administration et de 25,5% dans les directions.

Figure 11: Composition de la direction des SA présentes en Suisse



(Source : Business-monitor, 2018)

Si on se concentre sur les conseils d'administration dans les SA, qui est l'organe qui élit les dirigeants, nous constatons que plus on monte dans la hiérarchie et donc dans les responsabilités plus la part de femmes diminue. Dans les membres du conseil les femmes représentent le 19,8% et encore moins dans la présidence où seulement le 8.9% sont des femmes. Cette constatation est la même si on observe les directions car les signataires autorisées représentent une proportion de 27,5% alors que les directrices une proportion de 15,8%.

Avec 189'000 entreprises en Suisse, la société à responsabilité limitée (Sàrl) est la deuxième forme juridique la plus présente sur le territoire suisse. En matière de différences liées aux fonctions dirigeantes la société à responsabilité limitée connaît une différence moins flagrante que ce que l'on peut trouver dans les sociétés anonymes. En effet, les femmes sont représentées à hauteur de 27,1% dans les hautes fonctions. Le sommet de la hiérarchie d'une société à responsabilité limitée est composée des associés, qui est la fonction la plus haute, des gérants qui sont comparables aux membres du conseil d'administration dans les SA et enfin des signataires autorisés. La fonction où la part de femmes est la plus basse se trouve au niveau des gérants où elles sont représentées à hauteur de 19.3% contre 27,4% pour les associées et de 33,5% pour les signataires autorisées. Ces chiffres, bien qu'encourageants pour les femmes, ont diminué entre 2008 et 2018. En effet dans les Sàrl, la part des femmes occupant des postes dans les fonctions dirigeantes est passé de 29.3% à 27,1%. De même pour la part des associées qui passe de 30,6% à 27,4%. Cela signifie que le nombre de femmes propriétaires a diminué en dix ans. En revanche, la part des gérantes et des signataires ont subi une tendance inverse avec une augmentation. Cette augmentation est estimée à 5.6 points pour les gérantes et de 4,9 points pour les signataires autorisées (Business-monitor 2018).

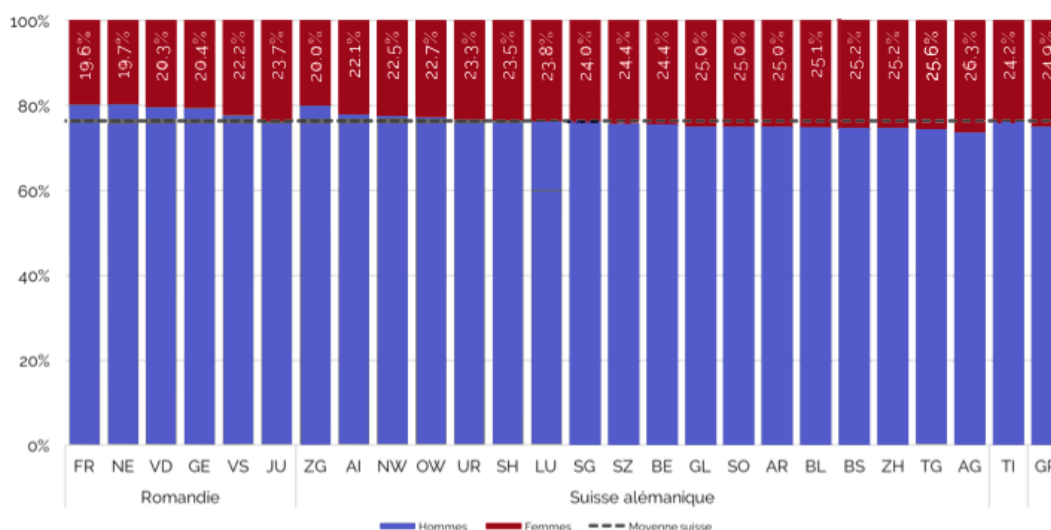
Enfin dans les sociétés individuelles, nous constatons que les entrepreneurs sont majoritairement des hommes (75,7%). Les femmes titulaires d'une société individuelle représentent le 24,3%. C'est en tant que signataires autorisées que les femmes sont sur-représentées car en effet elles constituent plus de la moitié de l'effectif avec un taux de 66.1%. Si on compare ces chiffres aux années précédentes on constate qu'entre 2010 et 2018 le nombre de titulaires femmes a augmenté d'environ 5 points. Le nombre de femmes qui effectuent les tâches administratives en tant que signataires autorisées a diminué pour se rapprocher de plus en plus à la parité.

Il faut savoir que chaque canton à sa manière de gérer la question de l'égalité au travail. C'est pour cela qu'après avoir analysé la place des femmes dans les entreprises, et plus particulièrement dans les trois principales formes juridiques présentes en Suisse, il est important d'avoir une vision d'ensemble et de comparer les différentes régions de Suisse afin de voir où elles se situent en matière d'égalité dans les fonctions dirigeantes

Si on se concentre sur les trois régions linguistiques présentes en Suisse et en observant la figure 12, c'est-à-dire la région romande, la région alémanique et la région italienne, on constate qu'en matière d'égalité, au sein de la direction des entreprises suisses, la différence est moins présente dans la région alémanique que dans la région romande et que par conséquent c'est en suisse alémanique que les femmes sont mieux représentées avec une moyenne de 24.5%. Dans cette région deux cantons se distinguent des autres. En effet le premier est le canton de Zoug qui, considéré comme le canton le plus riche, est la ville où le sommet hiérarchique est le moins représenté par les femmes avec un taux de 20%. Le deuxième est le canton d'Argovie qui lui, en revanche, est la ville avec la proportion de femme au sein des directions la plus élevée et ce, toutes régions confondues.

La région romande est quant à elle la partie de la Suisse où la différence est plus importante et par conséquent où la proportion de femmes dans les fonctions dirigeantes est inférieure (20,6%). En effet, sur six cantons présents dans cette région cinq n'atteignent pas la moyenne suisse.

Figure 12: Pourcentage de femmes occupant des postes décisionnels, par canton et par région linguistique

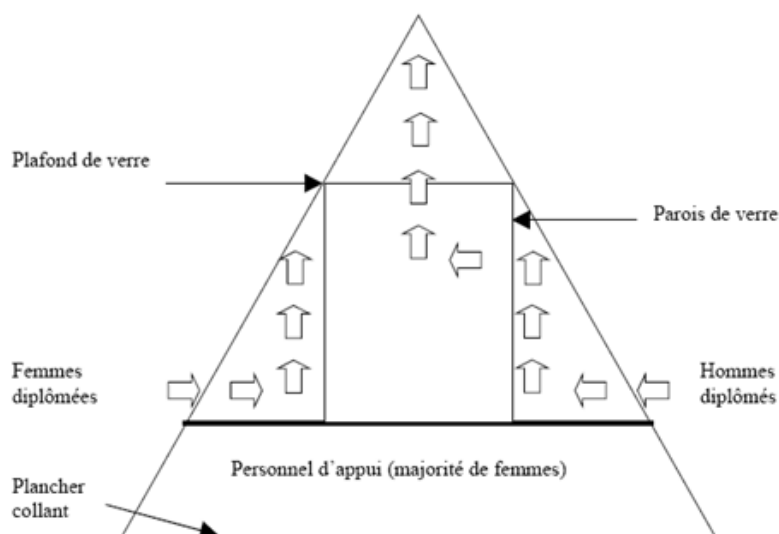


(Source : Business-monitor, 2018)

2.3.1 Les obstacles invisibles

Les différences observées entre les femmes et les hommes peuvent être liées, comme nous avons pu le voir, à différents éléments tels que l'histoire, la législation ou d'autres critères tels que la formation ou l'activité professionnelle. Cependant, indépendamment de ces éléments, les femmes se heurtent à des réalités peu visibles qui les freinent dans l'ascension de leur carrière professionnelle. Parmi ces obstacles nous trouvons notamment le « plancher collant », le « plafond de verre » mais également la « parois de verre ».

Figure 13: Le plafond de verre, les parois de verre et le plancher collant dans la pyramide organisationnelle



(Source : ILO 2001)

Comme l'illustre la figure 13, ces obstacles commencent déjà tout en bas de la pyramide organisationnelle. En effet, le phénomène du « plancher collant », par sa terminologie imagée, empêche les femmes d'évoluer dans l'organisation notamment en les contraignant à occuper les postes se situant le plus bas dans la hiérarchie. C'est en effet à ce niveau que se concentre généralement le plus grand nombre de femmes car elles ont tendance à obtenir plus difficilement des promotions et par conséquent à stagner.

Le « plafond de verre » est un autre obstacle auquel les femmes sont confrontées. Le terme « plafond de verre » ou « glass ceiling – en anglais » s'est fait connaître en 1986 grâce à un article publié dans le Wall Street Journal. Ce terme imagé, désigne le phénomène auquel les femmes se heurtent et qui entrave leur carrière professionnelle en freinant, voire même en empêchant, leur progression aux postes élevés de la hiérarchie organisationnelle.

En d'autres termes, il crée une ségrégation verticale des métiers. En effet les femmes, à formation égale et compétences égales, atteignent plus difficilement les postes de décision et de pouvoir que les hommes et par conséquent sont beaucoup plus rares au sommet des organisations.

En plus du plafond de verre qui crée une ségrégation verticale des métiers, une autre notion vient compléter ce phénomène. Cette notion est connue sous le nom de « parois de verre » et intervient en empêchant la progression des femmes dans les hautes fonctions en créant notamment de la ségrégation horizontale des métiers. En effet, les femmes qui essayent de passer le plafond de verre, en obtenant un poste élevé dans la hiérarchie, sont confrontées à un autre obstacle qui ne leur permet pas d'atteindre les fonctions managériales les plus stratégiques et plus centrales de l'entreprise comme le secteur du contrôle de gestion ou de la recherche et développement. Les femmes sont alors cantonnées à des fonctions managériales plus de support et donc moins centraux et moins stratégiques comme les ressources humaines, la communication ou l'administration.

Ces obstacles sont d'une part causés par le système des organisations mais également par les préjugés et les stéréotypes, très présents dans notre société. Les stéréotypes sont définis, par Baudelot et Establet (2007, p.19) comme :

« une opinion toute faite, une représentation figée, une image fixe, qui paraît sortir d'un moule, insensible aux modifications de la réalité qu'il est censé décrire et expliquer. Cette caricature de la réalité est d'autant plus efficace qu'elle se présente sous la forme aveuglante et simplifiée d'une évidence naturelle ».

Les stéréotypes liés au genre sont, par conséquent, une représentation des rôles que l'individu attribue à la femme ou l'homme et en effet, nombreux sont ces stéréotypes de genres que l'on peut entendre encore aujourd'hui : « Les femmes privilégient leur vie de famille », « Les femmes ne sont pas carriéristes » ou encore « Les hommes sont attirés par le pouvoir » (Annexe n°3).

Il s'agit d'un phénomène qui fait partie de nous et cela, dès le plus jeune âge, mais surtout de notre société. En effet, ils sont véhiculés, de manière inconsciente, à travers les médias, le marketing, les écoles mais également par notre famille et nos amis. Cela conditionne notamment de manière inconsciente la relation qu'il peut y avoir entre les individus et en particulier entre les hommes et les femmes.

3. Devenir – Entretiens

3.1 Objectifs

Nous voici maintenant arrivés dans la partie centrale de ce travail de recherche, c'est-à-dire à la partie des entretiens, qui représente la deuxième phase de la démarche appréciative : la phase « devenir ». Cette phase nous amène à entrer dans le monde du travail et à faire la rencontre de plusieurs professionnels.

Il s'agit d'une phase très importante car elle va pouvoir me donner la possibilité, à travers différents entretiens semi-directifs, d'approfondir et d'étoffer mon travail de recherche en comprenant ce qui pourrait être fait en entreprise. En effet, ces entretiens vont me permettre de confronter les différents avis sur le sujet des femmes dans les hautes sphères mais également d'avoir une réflexion sur les différentes mesures à mettre en place pour favoriser l'accès des femmes aux postes clés et ainsi émettre des hypothèses et des recommandations, en adéquation avec les résultats obtenus. Bien entendu, en vue d'un nombre d'entretien relativement restreint, il a été préférable pour moi de ne pas en faire une généralité.

L'entretien semi-directif est selon moi le moyen le plus adapté pour faire ressortir les éléments importants. En effet, contrairement aux entretiens quantitatifs, ce type d'entretien permet d'avoir un échange direct avec l'interlocuteur et ainsi favoriser le partage d'informations. De plus, il permet aux professionnels de s'exprimer librement et de manière spontanée, et c'est ce que je recherche pour ce travail. Un guide d'entretien a été élaboré afin de mener à bien les entrevues et peut être consulté à l'annexe n°4.

3.2 Profil des personnes interrogées

Pour la réalisation de ces entretiens, j'ai décidé de me tourner vers des professionnels aux profils diversifiés. Chaque personne travaille dans le secteur économique, et occupe un poste dans une branche économique différente telle que la banque, l'assurance ou encore le commerce de détail, afin d'avoir un plus large avis sur la question mais surtout de pouvoir vérifier une certaine uniformité dans les réponses. En effet, j'ai eu la possibilité, à travers cinq entretiens, d'interroger trois femmes et deux hommes occupant des postes à responsabilités dans diverses grandes entreprises. Cependant, pour des raisons de confidentialités, les noms des entreprises ainsi que ceux des personnes interrogées ne figurent pas dans le dossier.

Pour la recherche de ces professionnels, j'ai procédé en deux temps, j'ai tout d'abord fait marcher mon réseau et mes contacts et ensuite, j'ai complété mes recherches en prenant contact avec les professionnels via LinkedIn.

Les différentes personnes que j'ai pu rencontrer occupent les postes suivants :

- Directrice des ressources humaines dans une grande entreprise d'audit et de conseils,
- Directrice des ressources humaines d'une enseigne de grands magasins présents sur le territoire suisse,
- Présidente d'une association prônant la diversité dans les conseils d'administration,
- Responsable de la diversité et de l'inclusion dans une banque suisse,
- Responsable d'agence d'une assurance présente sur le marché suisse.

De plus, selon une étude de PriceWaterhouseCoopers (PwC), les femmes appartenant à la génération Y représenteront d'ici 2020 le 25% de la population active mondiale. Parmi ces femmes, les 30% estiment que les choix de leur employeur, au niveau de la promotion interne, sont biaisés en faveur des hommes (PwC, 2014). Par conséquent, afin de valider ce phénomène et de voir si une évolution intergénérationnelle était possible, j'ai décidé de catégoriser mes entretiens selon les trois premières générations. La première génération qui est celle des « baby-boomers », nées entre 1945 et 1965. Ensuite, il y a la « génération X » dont les personnes sont nées entre 1966 et 1980 ou encore la « génération Y », nés entre 1981 et 1995.

3.3 L'analyse des résultats

Après avoir interrogé plusieurs professionnels à travers des entretiens, dont vous retrouverez les retranscriptions complètes en annexes, il est indispensable d'analyser les informations obtenues afin de voir si, parmi les différents avis, une tendance en ressort. Pour obtenir une analyse plus concrète et plus optimale j'ai décidé de sélectionner uniquement les questions utiles au développement d'une hypothèse et de l'élaboration de recommandations viables.

Croyez-vous en la parité hommes-femmes ? Pensez-vous qu'elle puisse être atteinte un jour ?

Je suis de l'avis que si on veut que les choses changent dans notre société, la première chose à faire est d'y croire. Je ne pouvais donc pas commencer mes différents entretiens sans poser cette fameuse question, une question simple mais complexe à la fois. En effet, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde du travail est un sujet qui fait débat et cela s'est ressenti dans les entretiens. Parmi les différents professionnels interrogés, certains estiment, qu'en vue de la situation actuelle, la parité ne risque pas d'être atteinte. Pour d'autres en revanche, la réponse est évidente : la parité dans le milieu professionnel peut, et sera atteinte. Cependant, un élément important en est ressorti, un élément sur lequel les avis se rejoignent et ce, même si les sondés appartiennent à deux générations différentes. Tous sont conscients et d'accord de dire que des mesures concrètes et efficaces doivent être prises si l'on veut que la question de la parité évolue.

En outre il est important de noter que, pour certains, le fait que de plus en plus d'hommes se sentent concernés par la problématique de l'égalité en entreprise et qui s'investissent à trouver des solutions est un pas de plus vers le changement.

Pourquoi les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?

La femme est confrontée tout au long de sa carrière à différents obstacles qui, d'une manière ou d'une autre la freine dans son évolution. Comme nous avons pu le voir précédemment, un de ces obstacles est le « plafond de verre » qui rend plus difficile, voire empêche, l'accès à certains niveaux de la hiérarchie aux femmes. Ce phénomène est d'autant plus amplifié lorsqu'il est accompagné par deux autres obstacles qui sont la « paroi de verre » ainsi que le « plancher collant ».

Ces obstacles sont particulièrement liés aux stéréotypes de genres, aux idées préconçues véhiculées par la société actuelle et qui sont sources de discriminations. En effet, une des causes de cela est le rôle que la société attribue à chaque individu, en particulier entre les femmes et les hommes dans le monde professionnel. Pour les personnes interrogées, les obstacles auxquels les femmes doivent faire face sont nombreux et peuvent se retrouver à différents niveaux de la carrière professionnelle. Les obstacles les plus saillants, cités selon l'ordre d'importance, concernent tout d'abord la culture d'entreprise qui, à l'heure actuelle, est encore très orientée sur une culture « masculine ». Créée principalement par et pour les hommes, la culture d'entreprise s'adresse encore trop à eux et n'intègre pas forcément les femmes.

Ensuite il y a l'obstacle lié aux responsabilités familiales. Les femmes, plus que les hommes, se voient attribuées les charges et les responsabilités liées à la vie de famille. Elles s'occupent des enfants et assument les tâches domestiques. C'est ce qui explique notamment pourquoi elles favorisent principalement des postes à temps partiels.

Un autre obstacle reconnu est celui de l'absence, dans beaucoup de sociétés, de stratégies ou de programmes permettant de fidéliser et donc de retenir les femmes qualifiées, celles que l'on appelle les talents. Pour cela, les professionnels préconisent de mettre en place des programmes de mentorat ou alors de parrainage.

Le recrutement aussi, avec ses différences liées au genre constitue un obstacle. Les professionnels estiment que les annonces de poste, tout comme la culture, s'adresse encore trop aux hommes et moins aux femmes et que cela se remarque à travers un langage inadapté ou alors en ne tenant pas compte des responsabilités familiales.

À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes dirigeants ?

Pour cette question, la différence de générations s'est faite remarquée. En effet, si la génération Y estime que la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes dirigeants revient à tout le monde, c'est-à-dire à la direction et les ressources humaines, pour la génération des baby-boomers et la génération X, cette responsabilité reviendrait principalement à la direction et à son directeur général.

Cette différence d'opinion dérive du fait que pour les premières générations, celles de la génération X et des baby-boomers, l'obstacle de la culture d'entreprise est prioritaire et que par conséquent c'est au directeur général, soutenu par sa direction, à qui revient la responsabilité.

Alors que la deuxième génération, la génération Y, estime que les obstacles doivent être traités dans son ensemble et que par conséquent même si la culture d'entreprise à une grande importance, les autres obstacles rencontrés tels que le recrutement ou la conciliation vie professionnelle et vie personnelle ne peuvent pas être traitées par une seule entité et que par conséquent, ils nécessitent la sollicitation de tout le monde.

Que peuvent faire les dirigeants pour aider les femmes à accéder aux plus hautes fonctions ?

Tous sont de l'avis que, pour cette question, la première chose un dirigeant doit faire, outre que de mettre en place des mesures en faveur de l'égalité et ainsi aider les femmes à accéder au sommet des hiérarchies, c'est d'être conscient de la réelle nécessité de telles mesures car c'est de là que tout commence. De plus, il est essentiel d'avoir leur soutien.

Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?

À cette question, on aurait tendance à répondre que si les femmes n'ont pas encore réussi à atteindre les sommets des hiérarchies c'est notamment parce qu'elles devraient se former davantage. Cependant, en se basant sur les statistiques citées précédemment dans la partie découverte, il nous est clair que le problème ne se trouve pas dans le manque de formations car comme nous avons pu le voir les femmes sont de plus en plus nombreuses à suivre des formations et à se diplômer. En effet, à l'heure actuelle, le taux de certification des femmes est même supérieur à celui des hommes dans les hautes écoles.

Pour progresser dans la hiérarchie, selon les personnes interrogées, les femmes doivent entreprendre un travail sur le plan individuel. Par cela, les professionnels veulent dire qu'elles doivent travailler sur la confiance en soi car ils estiment que, comparé aux hommes, elles sont encore trop en retrait et qu'elles n'osent pas s'exposer. Il faut que les femmes aussi, comme les hommes, s'approprient leurs carrières professionnelles et fassent leurs propres promotions et pour cela, il faut négocier, oser et surtout se mettre en avant.

La flexibilité dans les modalités de travail joue-t-elle un rôle dans l'émergence des femmes au sommet des hiérarchies ?

À l'unanimité, les professionnels interrogés estiment que la flexibilité dans les modalités de travail est un acteur primordial dans l'émergence des femmes au sommet des hiérarchies, mais pas uniquement. En effet, à tous les niveaux de la hiérarchie, la flexibilité dans les modalités de travail a un rôle important à jouer. Ce consensus général s'explique tout d'abord par une prise de conscience de l'évolution de la société et qu'il est donc nécessaire que les entreprises s'adaptent à ces changements. De plus, les nouvelles générations, qui sont les nouveaux talents, aspirent à ces nouvelles méthodes de travail. Par conséquent, si les entreprises veulent attirer ces nouvelles générations, avec ses lots de talents, il est primordial d'instaurer la flexibilité dans leurs pratiques.

Que pensez-vous des quotas ?

La question des quotas pour les professionnels interrogés est, comme dans notre réalité actuelle, un sujet très controversé qui scinde le groupe en deux. D'un côté, il y a ceux qui vantent les mérites des quotas et qui sont donc favorables à l'instauration d'une telle mesure dans les entreprises privées et, de l'autre côté, il y a ceux qui sont de l'avis contraire et qui, par conséquent, ne voient pas les quotas d'un très bon œil.

Pour les professionnels dont l'avis est favorable aux quotas, leur argument principal est que cette mesure va permettre, de manière conséquente, de corriger les inégalités et ainsi d'accélérer la parité entre les femmes et les hommes en matière de représentation notamment dans les hautes sphères où les femmes seront plus nombreuses.

En revanche les personnes qui sont contre, estiment que cette mesure, bien qu'elle veuille aider les femmes, créera l'effet inverse en montrant que les femmes n'y arrivent pas et que par conséquent elles ont besoin de mesures contraignantes en leur faveur. De plus, cette mesure impliquerait que, pour atteindre le quota prédéfini, les postes soient occupés par des personnes n'ayant pas les compétences requises.

4. Décision – Hypothèse

Dans la démarche appréciative, l'étape de « décision » sert à conceptualiser des propositions ou une ligne directrice nous permettant d'identifier les solutions nécessaires au changement. Grâce à l'élaboration d'une hypothèse, il me sera possible, à travers les enseignements tirés, de créer un scénario énonçant les mesures à entreprendre afin que la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes ne soit plus inférieure à celle des hommes et atteigne ainsi une certaine parité.

En confrontant mes nombreuses recherches théoriques aux résultats obtenus lors des discussions avec les différents professionnels, au sujet de la sous-représentation des femmes dans les hautes sphères, j'ai pu me forger mon propre avis et définir une hypothèse. Avant d'entreprendre toutes mesures permettant aux femmes de faire partie intégrante des sommets organisationnels, il est primordial d'avoir une vraie volonté. Cette impulsion doit venir des dirigeants qui, en montrant soutien et engagement, permettront le développement de l'égalité car ce sont eux l'élément central de ce changement. Je pense que si des mesures sérieuses sont envisagées par les dirigeants, en collaboration avec d'autres acteurs présents dans la société telle que les ressources humaines, la parité dans ce domaine peut être atteinte.

De plus, si l'on veut que ces mesures soient efficaces et que la question de l'égalité fasse partie intégrante de l'entreprise, il est nécessaire d'envisager plusieurs moyens répartis sur différents niveaux car mettre en place un plan d'action sur un seul axe ne sera pas suffisant pour faire changer les choses. En vue des mesures déjà entreprises par les professionnels interrogés et des différents obstacles identifiés lors de la partie « découverte » et ceux cités lors des entretiens, j'en suis venue à identifier quatre axes de changement majeurs. En effet, afin de favoriser l'égalité, il me semble nécessaire de se focaliser sur :

- **la culture d'entreprise**
- **le recrutement**
- **la conciliation entre la vie professionnelle et vie personnelle**
- **le développement professionnel**

Ces transformations sont, selon moi, une priorité car elles possèdent un impact non négligeable sur la carrière des femmes mais également sur les résultats des entreprises.

La culture d'entreprise

La culture d'entreprise se définit comme « *l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement* » (Schein, 1997). En d'autres termes, elle représente l'identité même de la société et par conséquent à une réelle influence sur l'élaboration (Johnson et al., p.174). Cependant, il s'avère que la culture puisse devenir « *un problème en faisant barrière au changement* » (Johnson et al., p.167).

À l'heure actuelle, nombreuses sont les sociétés qui possèdent encore une culture favorisant les hommes et dans lesquelles les femmes ne se sentent pas représentées. Afin d'arriver à orienter une culture déjà encrée vers une culture diversifiée, il est important, avant toute chose, que l'entreprise élabore un plan d'action en faveur de l'égalité, à travers des objectifs clairs, mais également que ces buts fixés soient suivis et évalués régulièrement pour en définir l'efficacité. En outre, il est nécessaire que l'entreprise s'engage à concrétiser de manière formelle l'égalité entre les sexes. Pour cela, il faudrait revoir les textes fondamentaux de l'entreprise, élaborer des chartes ou encore, collaborer avec des acteurs légitimes pour obtenir des certifications.

Une culture d'entreprise favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes permet d'attirer les potentiels talents mais surtout de les retenir car, en effet, elle va permettre d'augmenter leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise, et donc de les fidéliser.

Le recrutement

Le recrutement, selon Thommen, se compose de deux tâches importantes qui sont : la recherche de personnel et la sélection de personnel. Pour lui, la première tâche consiste à « *faire connaître les atouts et les attraits de l'entreprise dans le but de trouver des collaborateurs qualifiés.* » alors que la deuxième consiste à « choisir, parmi les candidats qui se présentent, la ou les personnes qui correspondent le mieux aux exigences du poste » (2011, p.587-590). À travers les différents entretiens, les professionnels m'ont fait noter que, comme pour la culture d'entreprise, la phase de recrutement est encore trop orientée en faveur des hommes et ne parle pas forcément aux femmes et, cela se remarque à partir de la phase de recherche avec ses offres de poste jusqu'à la phase de sélection.

L'objectif serait donc, dans un premier temps, de rendre la phase de recrutement, à travers ses deux tâches, plus attractive pour les femmes. Pour cela, en matière de recherche et plus particulièrement dans les offres de poste, il me semble évident et indispensable de formuler des descriptions de manière égalitaire en utilisant un langage qui parle aux femmes. De plus, il serait pertinent de mettre en avant le fait de pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée, qui constitue un atout pour l'entreprise. Dans un second temps, il faudrait revoir la méthode de sélection, en favorisant des équipes mixtes.

Un recrutement correctement réalisé permettra, à l'entreprise, non seulement d'augmenter sa productivité et son efficacité, mais permettra également de valoriser son image et de créer un climat de travail favorable.

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Il s'avère, d'après les informations obtenues lors des entretiens, que la détection des hauts potentiels et donc la possibilité d'un avancement dans la carrière professionnelle se fait souvent lorsque l'individu se trouve dans la tranche d'âge entre 30 ans et 35 ans. Cependant, cela se produit à une période de la vie où les femmes ne sont pas forcément disponibles car, à cet âge-là, les femmes ont tendance à fonder une famille ou à se consacrer à leur vie de famille en s'occupant de leurs enfants. C'est pourquoi, il est nécessaire à l'heure actuelle d'aider les femmes, mais également les hommes, à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Outre le fait de valoriser cet aspect lors de l'étape du recrutement, le premier changement à faire dans l'organisation du travail, serait de donner la possibilité à la femme, à travers des mesures flexibles, de travailler et ce, même si elle a une famille à sa charge. Ensuite, le deuxième changement à entreprendre serait d'aider, dans cette voie-là, d'impliquer le père de famille à cette conciliation. Pour cela il serait intéressant de s'inspirer des pays nordiques en envisageant nous aussi de proposer des congés paternités.

Pouvoir concilier ainsi vie professionnelle et vie personnelle donnera la possibilité à l'employé de s'assurer une meilleure qualité de vie et d'atteindre une certaine productivité au travail (Emery, Uebelhart, 2012). En effet, cela permettrait de réduire le stress et d'augmenter la motivation et la concentration. En revanche, pour l'employeur, l'avantage de mettre de telles pratiques de travail en place lui permettra non seulement d'améliorer son « employer branding », en donnant l'image d'une entreprise soucieuse des aspects sociaux, mais également d'être plus attractif pour les talents.

Le développement professionnel

Selon Emery et Gonin, le processus d'un développement professionnel se définit comme un « *processus par lequel l'organisation identifie les voies d'évolution professionnelle et les souhaits d'évolution professionnelle et les souhaits du personnel, puis met en place un ensemble de mesures permettant d'optimiser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et du personnel* » (2008). Parmi les divers entretiens effectués auprès des professionnels, un élément marquant a été soulevé en matière de développement professionnel, En effet, il en est ressorti que les femmes, quand il s'agit d'évoluer professionnellement, ont tendance à se limiter. Selon ces mêmes professionnels, outre le fait que ce sont principalement les femmes qui ont le poids des responsabilités familiales, cela pourrait être causé tout d'abord par un manque de confiance en soi, mais aussi car les femmes manquent, encore aujourd'hui, de modèles inspirants, des hommes ou des femmes, qui puissent montrer l'exemple et donner des conseils.

C'est pour cela qu'afin de soutenir l'évolution professionnelle, l'entreprise devrait adopter un programme de gestion de carrière et d'y insérer un coaching technique à travers le mentorat, où un cadre expérimenté accompagne la collaboratrice tout au long de son développement professionnel. (Thommen, 2011, p.641). Sous les encouragements de l'entreprise et ses dirigeants, il serait aussi intéressant pour les femmes de faire partie d'un réseau de cadres et de professionnels afin d'obtenir des encouragements et du soutien dans le développement des carrières féminines. À travers ce réseau et grâce à des conférences et des workshops les femmes pourront rencontrer des personnes inspirantes et travailler également sur le développement personnel.

Pour l'entreprise, instaurer un programme de développement destiné aux femmes qualifiées permettra d'une part d'attirer d'autres potentiels talents, mais surtout, montrera la confiance et le soutien qu'ont les dirigeants dans le développement professionnel féminin. Pour les femmes, en revanche, ces types de programmes permettront certes d'obtenir du soutien, mais surtout d'acquérir une certaine adaptabilité et une confiance en elles.

5. Déploiement – Recommandations

« Le changement ne se produit pas lorsque vous signer un pacte ou que vous prenez des engagements ; ce ne sont que des mots. Le changement survient lorsque vous avez des leaders conscients qui joignent le geste à la parole et prennent des mesures pour leur responsabilité » (Shelley Zalis)

Nous voici enfin à la dernière étape de la démarche appréciative. Cette étape, appelée la phase de « déploiement » va me permettre d'émettre des recommandations précises et ainsi proposer des actions que les entreprises peuvent mettre en place afin que les femmes puissent envisager une carrière professionnelle et accéder aux postes se trouvant en haut des hiérarchies organisationnelles.

Pour émettre des recommandations viables et réalisables, je me suis basée sur l'hypothèse dégagée grâce à la comparaison faite entre la littérature déjà existante et l'analyse des entretiens. À partir de ces constatations, l'objectif des recommandations est, sans aucune prétention d'exhaustivité, d'apporter une réflexion supplémentaire sur la question de l'égalité des femmes dans les postes dirigeants tout en proposant quatre axes sur lesquels des changements, favorables à la mixité, pourraient être entrepris par les sociétés.

Ces recommandations se fonderont sur les axes suivants : la culture d'entreprise, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et enfin sur le développement professionnel. Pour chacune d'entre-elles, outre les moyens d'action à mettre en place, il sera indiqué les principaux responsables de la mise en application de ces mesures, ainsi que la durée d'exécution, qui correspondra au temps que cela va prendre aux entreprises de mettre en place une telle mesure.

5.1 La culture d'entreprise

- Durée d'exécution : Long terme
- Responsable de la mise en application : Direction

La culture d'entreprise est la priorité dans l'échelle des changements à entreprendre car il s'agit là de la base de toute stratégie. L'objectif de cette mesure est de créer une culture d'entreprise qui favorise l'égalité afin que les femmes puissent s'y reconnaître et adhérer à ces valeurs. Mettre en place une telle mesure ne se fait pas en un claquement de doigt et nécessite un grand travail de la part de la direction.

La première étape consiste à élaborer un plan d'action en faveur de la diversité et en particulier sur l'accès des femmes dans les hautes sphères. Pour ce faire, il faut tout d'abord diagnostiquer la situation de l'entreprise, en matière d'égalité et définir ainsi la stratégie et les actions que l'on veut entreprendre en définissant des objectifs clairs et quantifiables. Ensuite, il est indispensable, dans un second temps, d'assurer un suivi permanent et ainsi évaluer si les objectifs souhaités sont atteints. Il est nécessaire pour cela de fixer des délais pour la réalisation de ces mesures. En outre, pour assurer ce suivi périodique et avoir une meilleure visibilité de l'avancée grâce à des statistiques, il est utile de se servir d'outils de controlling tels que des tableaux à indicateurs.

La seconde étape, quant à elle, consiste à formaliser l'engagement de la société envers l'égalité et le rendre plus concret. À cet égard, l'entreprise devrait revoir ses documents fondamentaux et d'y insérer, en tant que valeur la question de l'égalité. Elle peut également étendre cette formalisation en rédigeant une charte « Égalité » et dans lequel l'entreprise s'engage notamment à favoriser l'accès des femmes aux postes dirigeants. D'ailleurs vous trouverez, à l'annexe n°9, un exemple de charte en faveur de l'égalité et de la diversité.

Pour concrétiser encore plus son engagement, l'entreprise peut également se confier, si elle le souhaite, à un organisme externe qui en analysant la situation de l'entreprise sous certains critères, évalue si elle correspond aux normes certifiantes et certifie ainsi l'entreprise. Le meilleur exemple de certification est la certification « Equal-Salary » qui atteste, sur trois ans, les bonnes pratiques en matière de rémunération entre femmes et hommes.

5.2 Le recrutement

- Durée d'exécution : Court - Moyen terme
- Responsable de la mise en application : Ressources Humaines

Dans la phase de recrutement, il est nécessaire de travailler sur les deux tâches principales qui sont la recherche et la sélection de personnel. L'objectif est de proposer des mesures permettant d'une part d'être, pour l'entreprise, plus attractive à travers les offres de postes publiés et d'autre part, d'être plus égalitaire lors de la sélection.

En effet, il est nécessaire de travailler sur les offres de postes publié par l'entreprise car il s'agit du premier contact avec les potentiels collaborateurs. Tout comme la culture d'entreprise, l'annonce doit aussi pouvoir parler aux femmes.

Pour cela, rien de mieux, donc, que d'utiliser un langage épicène et ainsi rester neutre. Vous trouverez, à l'annexe n°10, un guide, élaboré par l'université de Lausanne, expliquant comment mettre en place un langage féminisé et épicène. À noter que ce type de langage ne s'arrête pas uniquement à la phase de recrutement mais peut être envisagé dans tous les supports relatifs à l'entreprise.

De plus il est important, pour l'entreprise et pour la personne qui lit l'annonce, de mettre en avant le fait de pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale. Les femmes sont les principales concernées en matière de responsabilités familiales. Par conséquent, si on veut les attirer il est nécessaire de montrer les atouts que possède l'entreprise et qui vont dans son sens.

Ensuite, toujours dans la phase de recrutement, il est nécessaire retravailler l'étape de sélection du personnel en favorisant la diversité. En effet, pour réduire les inégalités en matière de représentation des femmes dans les postes de directions, mais pas uniquement, il est impératif de mettre en place une nouvelle stratégie de sélection. Pour cela, je conseille de toujours privilégier le sexe sous-représenté. Cela signifie qu'à compétences égales, lorsque deux personnes se retrouvent dans la phase finale de sélection, il est important de choisir la personne dont le sexe est inférieur en termes de proportion. D'ailleurs, la personne choisie n'est pas forcément une femme, en effet, les hommes aussi sont concernés si, dans l'équipe qu'ils intègrent, il y a plus de filles. Une telle méthode permettra d'atteindre une certaine diversité et créera de la mixité en entreprise.

5.3 La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

- Durée d'exécution : Moyen terme
- Responsable de la mise en application : Direction et Ressources Humaines

Les responsabilités liées aux obligations familiales représentent un des obstacles les plus importants et les plus influents pour la carrière féminine. Par conséquent, donner la possibilité de pouvoir concilier travail et famille est un des seuls moyens, que les entreprises ont à disposition actuellement, pour inciter les femmes à entreprendre un parcours professionnel et ce, même si elles possèdent des obligations. C'est pour cela que l'objectif est de mettre en place une stratégie innovante qui, grâce à des mesures flexibles en matière d'organisation de travail et à une incitation donnée aux hommes de participer au changement, et ainsi devenir eux aussi un acteur clé de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, permette aux femmes de s'épanouir professionnellement et envisager une carrière dans les plus hauts postes de la société.

En matière d'organisation du travail, les mesures flexibles qui permettent de s'adapter au rythme de vie que mènent les familles d'aujourd'hui sont d'une part les horaires flexibles basés sur la confiance, qui permettent ainsi de légitimer le collaborateur ou la collaboratrice à l'autogestion, mais d'autre part, le lieu de travail qui lui peut être adapté, notamment en favorisant le télétravail à la maison.

Une autre piste d'amélioration, plus innovante mais tout autant favorable à la flexibilité, est le « jobsharing ». Cette méthode, très reprise chez les parents et notamment chez les femmes (OFS 2019), consiste à partager un poste à plein temps entre deux personnes qui elles, travaillent à temps partiel. Il sera possible ainsi de partager les responsabilités découlant du poste et d'alléger la charge de travail. Il faut savoir, cependant, que cette répartition des tâches peut se faire de deux manières, soit par un « job-splitting » qui consiste à négocier les tâches que chacun veut faire de façon à ce que chacun s'occupe uniquement de celles qui lui ont été confiées, ou alors, elle peut se faire selon le « job-pairing », où là, les collaborateurs acceptent d'assumer ensemble la charge de travail et s'engagent à se remplacer en cas d'absence.

Impliquer les hommes dans la vie familiale, autant que dans la vie professionnelle, permettrait tout d'abord un meilleur partage, entre les deux parents, des responsabilités et des charges liés à la famille et donnerait ainsi la possibilité aux femmes d'envisager un développement professionnel aussi ambitieux que celui des hommes. Pour ce faire, un des moyens les plus impactants serait d'instaurer un congé paternité payé pour les pères.

En effet, nombreux sont les pays nordiques qui, comme le Danemark ou la Norvège, vantent les mérites et les bienfaits de ces congés et, cela se ressent dans les statistiques du pays. Dans notre pays, de plus en plus d'entreprises prévoient de telles mesures au sein de leurs sociétés et la durée dépend de la stratégie qu'a souhaité adopter l'entreprise. C'est le cas d'IKEA qui prévoit un congé paternité payé allant jusqu'à deux mois (IKEA Suisse), alors qu'au sein des Services Industriels de Genève (SIG), un congé payé de 20 jours est accordé. Cependant en Suisse, bien que les entreprises s'efforcent d'instaurer des durées de congés convenables, la situation de notre pays est encore insatisfaisante car selon les chiffres de l'OCDE la moyenne se situe à 7,2 semaines (OCDE, 2017). D'autant plus qu'à l'heure actuelle, selon la loi, les entreprises sont tenues d'accorder un jour seulement de congé aux pères, ce qui représente une durée très basse en comparaison à d'autres pays européens tels que l'Espagne (8 semaines) ou la Bulgarie (15 jours) (LeFigaro, 2019)

5.4 Le développement professionnel

- Durée d'exécution : Moyen terme
- Responsable de la mise en application : Direction et Ressources Humaines

Pour permettre aux femmes d'entreprendre un développement professionnel il est important de mettre en place un programme d'évolution interne au sein de l'entreprise et de le rendre attractif pour les talents. De ce fait, le meilleur moyen serait de mettre en place un système de mentorat en faveur des femmes. Ce tandem, est composé d'une mentee, qui est la personne désireuse de se développer professionnellement et d'un mentor qui est, quant à lui, une personne avec une certaine fonction hiérarchique et une très bonne connaissance de l'organisation et de ses fonctionnements. Un tel système, permettra d'apporter un soutien dans l'évolution professionnelle de la collaboratrice.

Le mentor, sensible à l'égalité entre les hommes et les femmes, aura le rôle de transmettre ses connaissances et son savoir acquis tout au long de sa carrière, mais également de partager son expérience. Il apportera en outre, à son mentee, son soutien tout au long de son parcours afin d'impulser une certaine confiance.

Un autre élément à valoriser lors du développement de carrière, seraient les réseaux. Composés principalement de femmes mais également d'hommes, outre à nouer des contacts, ils servent à partager ses propres expériences et à s'entraider. À travers ces réseaux, différents événements peuvent être mis en place, plusieurs fois dans l'année, pour renforcer cette notion de « partage ». Ces événements peuvent être notamment des conférences, où des modèles inspirants pour les femmes, avec une belle carrière, partagent leurs expériences, leurs difficultés et prodiguent également des conseils, ou également des workshops, où des professionnels du développement personnel puissent faire des interventions et apprendre aux femmes à, acquérir une majeure confiance en soi, à savoir se mettre en avant et surtout à apprendre à oser.

6. Conclusion

6.1 Synthèse du travail

« J'ai toujours cru que les femmes ne sont pas des victimes. Nous sommes des agents du changement, Nous sommes les moteurs du progrès [...] Mais nous avons besoin qu'on nous donne une chance de le prouver » (Hillary Clinton)

Mon objectif en élaborant ce travail de recherche était, en proposant des mesures « clés », de pouvoir apporter aux entreprises, qui entendent entreprendre des mesures en faveur de la progression féminine, des éléments de réflexion supplémentaires afin que la question de l'égalité au travail ne soit plus un frein.

La question de la situation des femmes dans la société actuelle et plus particulièrement celle de la représentation des femmes dans les sommets de la hiérarchie organisationnelle est un sujet complexe pour lequel il reste encore un long chemin à parcourir. Bien que de nombreuses entreprises, conscientes des enjeux que cela représente, aient déjà procédé à un changement en intégrant la question de l'égalité au travail dans leur société et notamment dans leur stratégie, la situation continue de stagner au lieu d'évoluer avec son époque.

Si les femmes doivent constamment prouver et mobiliser plus de ressources, pour arriver à mener une carrière professionnelle similaire à celle des hommes, de nombreuses études démontrent que les organisations comptant des femmes au sommet de leur hiérarchie sont plus performantes. Comme l'a si bien dit Hillary Clinton, à travers sa citation, les femmes sont les agents du changement et le moteur du progrès, c'est pour cela que les entreprises ont un rôle important à jouer dans ce changement en mettant en place des mesures concrètes afin de donner la possibilité aux femmes d'envisager une carrière dans les postes dirigeants.

L'intérêt positif que la question de l'égalité suscite dans la société actuelle, notamment chez les hommes qui sont de plus en plus nombreux à être touchés par le sujet, conforte les entreprises de l'avantage qu'il y a à entreprendre des mesures qui favorisent ainsi la progression des femmes dans les sommets de la hiérarchie.

Les résultats obtenus lors de ce travail m'ont également permis de dégager quatre axes sur lesquels les entreprises pourraient apporter des changements tels que la flexibilité des heures de travail, les congés paternités ou encore la mise en place d'un programme de mentorat ou de parrainage. Les bénéfices retirés de ces changements représentent des enjeux considérables et non négligeables. En effet, outre à devenir

socialement responsables, la réputation de l'entreprise ainsi que la valeur ajoutée qu'elle propose va permettre d'attirer les talents et de les retenir.

Il faut être conscient, cependant, que la volonté de changement dépend de chaque entreprise et que chacun l'aborde de manière différente en fonction de ses convictions et de sa culture et que, par conséquent, il n'existe pas des mesures justes ou fausses pour que la question de l'égalité puisse évoluer avec son temps.

6.2 Synthèse personnelle

Ce travail de Bachelor, très important à mes yeux, scelle mon parcours académique et me fait prendre conscience, qu'à mon tour, je vais entrer dans le monde professionnel. Un monde où certes, les inégalités et les stéréotypes sont encore présents et bien visibles mais dans lequel une grande prise de conscience a été faite et où les avancées sont de plus en plus nombreuses.

Réalisé à une période clé pour le mouvement féminin grâce à la grève du 14 juin, mener à bien ce travail a été, pour moi, très enrichissant car il m'a permis, sans le savoir, de plaider à ma manière pour la cause des femmes, trop souvent mises de côté. Il m'a permis également de connaître d'autres facettes cachées du monde du travail, qui ne sont pas forcément présentes dans les manuels scolaires et auxquels nous ne donnons pas une grande importance. La question de l'égalité entre femmes et hommes reste cependant un sujet complexe et subtil, où il est difficile d'avoir une réponse concrète, mais également un terrain où garder une certaine impartialité est difficile car on tombe rapidement et facilement dans le féminisme.

Un jour peut-être je ferai partie de ces femmes souhaitant entreprendre une carrière professionnelle dans les hautes sphères et j'espère que toutes ces inégalités disparaîtront et que les combats menés par toutes ces femmes aient porté leurs fruits en faisant en sorte que ce problème n'en soit plus un et que le fait d'avoir une certaine parité au sein des directions fasse partie de la normalité.

Bibliographie

BARTH, Isabelle, FALCOZ, Christophe, ÉCOLE DE MANAGEMENT (STRASBOURG, France) et ASSOCIATION FRANÇAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITÉ (éd.), 2010. *Nouvelles perspectives en management de la diversité: égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*. Cormelles-le-Royal : Éditions Ems. ISBN 978-2-84769-125-2.

BAUDELLOT, Christian et ESTABLET, Roger, 1992. *Allez les filles* [en ligne]. Paris : Editions du Seuil. [Consulté le 26 mars 2019]. ISBN 978-2-02-134228-4. Disponible à l'adresse : <http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021342284>.

BLANCHARD, Kenneth, DIAZ-ORTIZ, Claire et PAVILLET, Marie-France, 2017. *Le Mentoring Minute®: réussir avec le mentoring : trouver un mentor, en devenir un*. S.l. : s.n. ISBN 978-2-212-56789-2.

CFQF, Commission fédérale pour les questions féminines, [sans date]. Histoire de l'égalité I. In : [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019 a]. Disponible à l'adresse : <https://www.ekf.admin.ch/ekf/fr/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung--frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>.

CFQF, Commission fédérale pour les questions féminines, [sans date]. Histoire de l'égalité. In : [en ligne]. [Consulté le 6 février 2019 b]. Disponible à l'adresse : <https://www.ekf.admin.ch/ekf/fr/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung--frauen-macht-geschichte/faktenblaetter.html>.

CONFERENCE MONDIALES SUR LES FEMMES, [sans date]. *ONU Femmes* [en ligne]. [Consulté le 10 février 2019 a]. Disponible à l'adresse : <http://www.unwomen.org/fr/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>.

EGALITE DES SEXES, [sans date]. *ONU Femmes* [en ligne]. [Consulté le 14 mars 2019 a]. Disponible à l'adresse : <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/showentry.php?eid=139>.

EMERY, Yves, GONIN, François, EMERY, Yves et GONIN, François, 2009. *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. ISBN 978-2-88074-842-5.

FENNETEAU, Hervé, 2015. *L'enquête: entretien et questionnaire*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-072234-1.

FERRO-VALLÉ, Elisabeth, 2009. *Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes: comprendre et agir*. Saint-Denis-La Plaine : AFNOR. ISBN 978-2-12-465218-1. HD6060.5.F8 F52 2009

FONDATION NATIONALE ENTREPRISE ET PERFORMANCE (FRANCE), MISSION, BAUDIS, Dominique et SCHWEITZER, Louis, 2014. *La diversité, un atout économique 2007-2014: quelles avancées?* La Plaine Saint-Denis : Afnor Ed. ISBN 978-2-12-465297-6.

FREYMOND, Dominique, 2016. Des quotas de femmes dans les directions d'entreprise? In : *La gouvernance triple A* [en ligne]. 13 janvier 2016. [Consulté le 3 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.letemps.ch/triple-a/2016/01/13/des-quotas-de-femmes-dans-les-directions-dentreprise/>.

HAEGEL, Annick, 2016. *La boîte à outils des ressources humaines*. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-074601-9.

JOHNSON, Gerry, et al., 2014. *Stratégique*. 10^e ed. Montreuil : Pearson. ISBN 978-2-326-00056-8

LIAUTAUD, Martine, 2015. *Culture mentoring: accompagner les femmes pour réussir*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-56036-7.

MANPOWERGROUP, 10:01:51 UTC. Les 7 étapes pour l'émergence de femmes leaders. In : [en ligne]. Business. S.l. 10:01:51 UTC. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/ManpowerGroupFR/les-7-tapes-pour-lmergence-de-femmes-leaders>.

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. Activité professionnelle. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 2018. [Consulté le 20 janvier 2019] Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/activite-professionnelle.html>

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. Formations. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 2018. [Consulté le 16 janvier 2019] Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/formation.html>

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE. Salaire dans le secteur privé. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 2018. [Consulté le 26 janvier 2019] Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/salaires/secteur-prive.html>

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, BUREAU DES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP) et ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, 2019. *Femmes d'affaires et femmes cadres: les arguments en faveur du changement*. S.l: s.n. ISBN 978-92-2-133170-4.

PAGÈS, Jean, 2014. *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry: conduire le changement en s'appuyant sur les réussites*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-55942-2.

PASCAL, Valérie et SEXTON, Catherine, 2016. *Le grand livre de l'égalité femmes-hommes: réfléchir autrement, agir pleinement*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions. ISBN 978-2-12-465544-1. HQ1075 .P378 2016

SCHEIN, Edgar H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass. A joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series. ISBN 978-1-55542-487-9. HD58.7 .S33 1992

SCHLAEPPI, Florent, BARENT, Jacques, SKUMIEWSKI, Alexander, 2018. Répartition hommes-femmes au sein de la direction des entreprises en Suisse (2008-2018). Business-monitor. Mars 2018[document PDF]

SHIPMAN, Claire et KAY, Katty, 2009. *Womenomics: write your own rules for success*. 1st ed. New York : HarperCollins. ISBN 978-0-06-169718-0. HD6053 .S534 2009

THOMMEN, Jean-Paul, 2011. *Introduction à la gestion d'entreprise*. Zurich : Versus. ISBN 978-3-03909-128-7.

TONNELÉ, Arnaud, 2016. *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Paris : Eyrolles. ISBN 978-2-212-54843-3.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2017. *The global gender gap report: 2017*. Geneva : World Economic Forum. ISBN 978-1-944835-12-5.

Annexe 1 : Extraits de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

0.108

Texte original

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

Conclue le 18 décembre 1979
Approuvée par l'Assemblée fédérale le 4 octobre 1996¹
Instrument de ratification déposé par la Suisse le 27 mars 1997
Entrée en vigueur pour la Suisse le 26 avril 1997
(Etat le 15 juin 2016)

Les Etats parties à la présente Convention,

notant que la Charte des Nations Unies² réaffirme la foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine et dans l'égalité des droits de l'homme et de la femme,

notant que la Déclaration universelle des droits de l'homme affirme le principe de la non-discrimination et proclame que tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits et que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qui y sont énoncés, sans distinction aucune, notamment de sexe,

notant que les Etats parties aux Pactes internationaux relatifs aux droits de l'homme³ ont l'obligation d'assurer l'égalité des droits de l'homme et de la femme dans l'exercice de tous les droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques,

considérant les conventions internationales conclues sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées en vue de promouvoir l'égalité des droits de l'homme et de la femme,

notant également les résolutions, déclarations et recommandations adoptées par l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées en vue de promouvoir l'égalité des droits de l'homme et de la femme,

préoccupés toutefois de constater qu'en dépit de ces divers instruments les femmes continuent de faire l'objet d'importantes discriminations,

rappelant que la discrimination à l'encontre des femmes viole les principes de l'égalité des droits et du respect de la dignité humaine, qu'elle entrave la participation des femmes, dans les mêmes conditions que les hommes, à la vie politique, sociale, économique et culturelle de leur pays, qu'elle fait obstacle à l'accroissement du bien-être de la société et de la famille et qu'elle empêche les femmes de servir leur pays et l'humanité dans toute la mesure de leurs possibilités,

préoccupés par le fait que, dans les situations de pauvreté, les femmes ont un minimum d'accès à l'alimentation, aux services médicaux, à l'éducation, à la formation, ainsi qu'aux possibilités d'emploi et à la satisfaction d'autres besoins,

RO 1999 1579; FF 1995 IV 869

¹ RO 1999 1577

² RS 0.120

³ RS 0.103.1/2

convaincus que l'instauration du nouvel ordre économique international fondé sur l'équité et la justice contribuera de façon significative à promouvoir l'égalité entre l'homme et la femme,

soulignant que l'élimination de l'apartheid, de toutes les formes de racisme, de discrimination raciale, de colonialisme, de néocolonialisme, d'agression, d'occupation et domination étrangères et d'ingérence dans les affaires intérieures des Etats est indispensable à la pleine jouissance par l'homme et la femme de leurs droits,

affirmant que le renforcement de la paix et de la sécurité internationales, le relâchement de la tension internationale, la coopération entre tous les Etats quels que soient leurs systèmes sociaux et économiques, le désarmement général et complet et, en particulier, le désarmement nucléaire sous contrôle international strict et efficace, l'affirmation des principes de la justice, de l'égalité et de l'avantage mutuel dans les relations entre pays et la réalisation du droit des peuples assujettis à une domination étrangère et coloniale et à une occupation étrangère à l'autodétermination et à l'indépendance, ainsi que le respect de la souveraineté nationale et de l'intégrité territoriale favoriseront le progrès social et le développement et contribueront par conséquent à la réalisation de la pleine égalité entre l'homme et la femme,

convaincus que le développement complet d'un pays, le bien-être du monde et la cause de la paix demandent la participation maximale des femmes, à égalité avec les hommes, dans tous les domaines,

ayant à l'esprit l'importance de la contribution des femmes au bien-être de la famille et au progrès de la société, qui jusqu'à présent n'a pas été pleinement reconnue, de l'importance sociale de la maternité et du rôle des parents dans la famille et dans l'éducation des enfants et conscients du fait que le rôle de la femme dans la procréation ne doit pas être une cause de discrimination et que l'éducation des enfants exige le partage des responsabilités entre les hommes, les femmes et la société dans son ensemble,

conscients que le rôle traditionnel de l'homme dans la famille et dans la société doit évoluer autant que celui de la femme si on veut parvenir à une réelle égalité de l'homme et de la femme,

résolus à mettre en œuvre les principes énoncés dans la Déclaration sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et, pour ce faire, à adopter les mesures nécessaires à la suppression de cette discrimination sous toutes ses formes et dans toutes ses manifestations,

sont convenus de ce qui suit:

Première partie

Art. 1

Aux fins de la présente Convention, l'expression «discrimination à l'égard des femmes» vise toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, quel que soit leur état matrimonial, sur la base de l'égalité

de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine.

Art. 2

Les Etats parties condamnent la discrimination à l'égard des femmes sous toutes ses formes, conviennent de poursuivre par tous les moyens appropriés et sans retard une politique tendant à éliminer la discrimination à l'égard des femmes et, à cette fin, s'engagent à:

- a) inscrire dans leur Constitution nationale ou toute autre disposition législative appropriée le principe de l'égalité des hommes et des femmes, si ce n'est déjà fait, et assurer par voie de législation ou par d'autres moyens appropriés l'application effective dudit principe;
- b) adopter des mesures législatives et d'autres mesures appropriées assorties, y compris des sanctions en cas de besoin, interdisant toute discrimination à l'égard des femmes;
- c) instaurer une protection juridictionnelle des droits des femmes sur un pied d'égalité avec les hommes et garantir, par le truchement des tribunaux nationaux compétents et d'autres institutions publiques, la protection effective des femmes contre tout acte discriminatoire;
- d) s'abstenir de tout acte ou pratique discriminatoire à l'égard des femmes et faire en sorte que les autorités publiques et les institutions publiques se conforment à cette obligation;
- e) prendre toutes mesures appropriées pour éliminer la discrimination pratiquée à l'égard des femmes par une personne, une organisation ou une entreprise quelconque;
- f) prendre toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour modifier ou abroger toute loi, disposition réglementaire, coutume ou pratique qui constitue une discrimination à l'égard des femmes;
- g) abroger toutes les dispositions pénales qui constituent une discrimination à l'égard des femmes.

Art. 3

Les Etats parties prennent dans tous les domaines, notamment dans les domaines politique, social, économique et culturel, toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour assurer le plein développement et le progrès des femmes, en vue de leur garantir l'exercice et la jouissance des droits de l'homme et des libertés fondamentales sur la base de l'égalité avec les hommes.

Art. 4

1. L'adoption par les Etats parties de mesures temporaires spéciales visant à accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes n'est pas con-

sidérée comme un acte de discrimination tel qu'il est défini dans la présente Convention, mais ne doit en aucune façon avoir pour conséquence le maintien de normes inégales ou distinctes; ces mesures doivent être abrogées dès que les objectifs en matière d'égalité de chances et de traitement ont été atteints.

2. L'adoption par les Etats parties de mesures spéciales, y compris de mesures prévues dans la présente Convention, qui visent à protéger la maternité n'est pas considérée comme un acte discriminatoire.

Art. 5

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour:

- a) modifier les schémas et modèles de comportement socio-culturel de l'homme et de la femme en vue de parvenir à l'élimination des préjugés et des pratiques coutumières, ou de tout autre type, qui sont fondés sur l'idée de l'infériorité ou de la supériorité de l'un ou l'autre sexe ou d'un rôle stéréotypé des hommes et des femmes;
- b) faire en sorte que l'éducation familiale contribue à faire bien comprendre que la maternité est une fonction sociale et à faire reconnaître la responsabilité commune de l'homme et de la femme dans le soin d'élever leurs enfants et d'assurer leur développement, étant entendu que l'intérêt des enfants est la condition primordiale dans tous les cas.

Art. 6

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour supprimer, sous toutes leurs formes, le trafic des femmes et l'exploitation de la prostitution des femmes.

Deuxième partie

Art. 7

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans la vie politique et publique du pays et, en particulier, leur assurent, dans des conditions d'égalité avec les hommes, le droit:

- a) de voter à toutes les élections et dans tous les référendums publics et être éligibles à tous les organismes publiquement élus;
- b) de prendre part à l'élaboration de la politique de l'Etat et à son exécution, occuper des emplois publics et exercer toutes les fonctions publiques à tous les échelons du gouvernement;
- c) de participer aux organisations et associations non gouvernementales s'occupant de la vie publique et politique du pays.

Annexe 2 : Extraits de la Loi sur l'égalité (Leg)

Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité, LEg)

151.1

du 24 mars 1995 (Etat le 1^{er} janvier 2017)

L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse,
vu les art. 4, al. 2, 34^{ter}, al. 1, let. a, 64 et 85, ch. 3, de la constitution¹,
vu le message du Conseil fédéral du 24 février 1993²,
arrête:

Section 1 But

Art. 1

La présente loi a pour but de promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes.

Section 2 Egalité dans les rapports de travail

Art. 2 Principe

Les dispositions de la présente section s'appliquent aux rapports de travail régis par le code des obligations³ et par le droit public fédéral, cantonal ou communal.

Art. 3 Interdiction de discriminer

¹ Il est interdit de discriminer les travailleurs à raison du sexe, soit directement, soit indirectement, notamment en se fondant sur leur état civil ou leur situation familiale ou, s'agissant de femmes, leur grossesse.

² L'interdiction de toute discrimination s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et à la formation continue, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail.⁴

³ Ne constituent pas une discrimination les mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes.

RO 1996 1498

¹ [RS 1 3; RO 1981 1243]. Aux disp. mentionnées correspondent actuellement les art. 8 al. 3, 41 al. 1 let. d, 122 und 173 al. 2 de la Cst. du 18 avr. 1999 (RS 101).

² FF 1993 I 1163

³ RS 220

⁴ Nouvelle teneur selon le ch. 2 de l'annexe à la LF du 20 juin 2014 sur la formation continue, en vigueur depuis le 1^{er} janv. 2017 (RO 2016 689; FF 2013 3265).

Art. 4 Harcèlement sexuel; discrimination

Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle.

Art. 5 Droits des travailleurs

¹ Quiconque subit ou risque de subir une discrimination au sens des art. 3 et 4 peut requérir le tribunal ou l'autorité administrative:

- a. d'interdire la discrimination ou, d'y renoncer, si elle est imminente;
- b. de faire cesser la discrimination, si elle persiste;
- c. de constater l'existence de la discrimination, si le trouble qu'elle a créé subsiste;
- d. d'ordonner le paiement du salaire dû.

² Lorsque la discrimination porte sur un refus d'embauche ou la résiliation de rapports de travail régis par le code des obligations⁵, la personne lésée ne peut prétendre qu'au versement d'une indemnité par l'employeur. Celle-ci est fixée compte tenu de toutes les circonstances et calculée sur la base du salaire auquel la personne discriminée avait droit ou aurait vraisemblablement eu droit.

³ Lorsque la discrimination porte sur un cas de harcèlement sexuel, le tribunal ou l'autorité administrative peuvent également condamner l'employeur à verser au travailleur une indemnité, à moins que l'employeur ne prouve qu'il a pris les mesures que l'expérience commande, qui sont appropriées aux circonstances et que l'on peut équitablement exiger de lui pour prévenir ces actes ou y mettre fin. L'indemnité est fixée compte tenu de toutes les circonstances et calculée sur la base du salaire moyen suisse.

⁴ En cas de discrimination portant sur un refus d'embauche, l'indemnité prévue à l'al. 2 n'excédera pas le montant correspondant à trois mois de salaire. Lorsque plusieurs personnes prétendent au versement d'une indemnité pour refus d'embauche à un même poste, la somme totale des indemnités versées n'excédera pas non plus ce montant. Lorsque la discrimination porte sur la résiliation de rapports de travail régis par le code des obligations ou sur un cas de harcèlement sexuel, l'indemnité prévue aux al. 2 et 3 n'excédera pas le montant correspondant à six mois de salaire.

⁵ Sont réservés les droits en dommages-intérêts et en réparation du tort moral, de même que les prétentions découlant de dispositions contractuelles plus favorables aux travailleurs.

⁵ RS 220

Art. 6⁶ Allègement du fardeau de la preuve

L'existence d'une discrimination est présumée pour autant que la personne qui s'en prévaut la rende vraisemblable; la présente disposition s'applique à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et à la formation continue, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail.

Art. 7 Qualité pour agir des organisations

¹ Les organisations qui sont constituées depuis deux ans au moins et qui ont pour tâche, en vertu de leurs statuts, de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes ou de défendre les intérêts des travailleurs ont qualité pour agir en leur propre nom en vue de faire constater une discrimination, lorsqu'il paraît vraisemblable que l'issue du procès affectera un nombre considérable de rapports de travail. Avant d'ouvrir la procédure de conciliation ou d'introduire action, ces organisations doivent donner à l'employeur concerné la possibilité de prendre position.

² Pour le surplus, les dispositions régissant les actions intentées à titre individuel sont applicables par analogie.

Section 3**Dispositions spéciales relatives aux rapports de travail régis par le code des obligations⁷****Art. 8** Procédure en cas de discrimination à l'embauche

¹ La personne qui n'est pas engagée et qui se prévaut d'une discrimination peut exiger de l'employeur qu'il motive sa décision par écrit.

² La personne qui entend faire valoir son droit à une indemnité au sens de l'art. 5, al. 2, doit agir en justice dans les trois mois à compter du moment où le refus d'embauche lui a été communiqué, sous peine de péremption.

Art. 9 Procédure lors de discrimination dans la résiliation du contrat de travail

Lors de discrimination dans la résiliation du contrat de travail, l'art. 336*b* du code des obligations⁸ est applicable.

Art. 10 Protection contre le congé

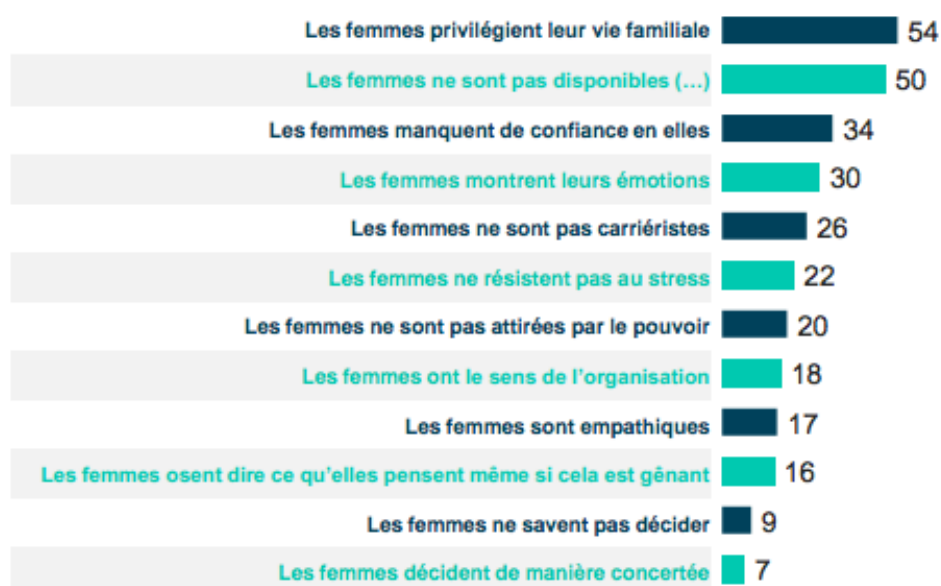
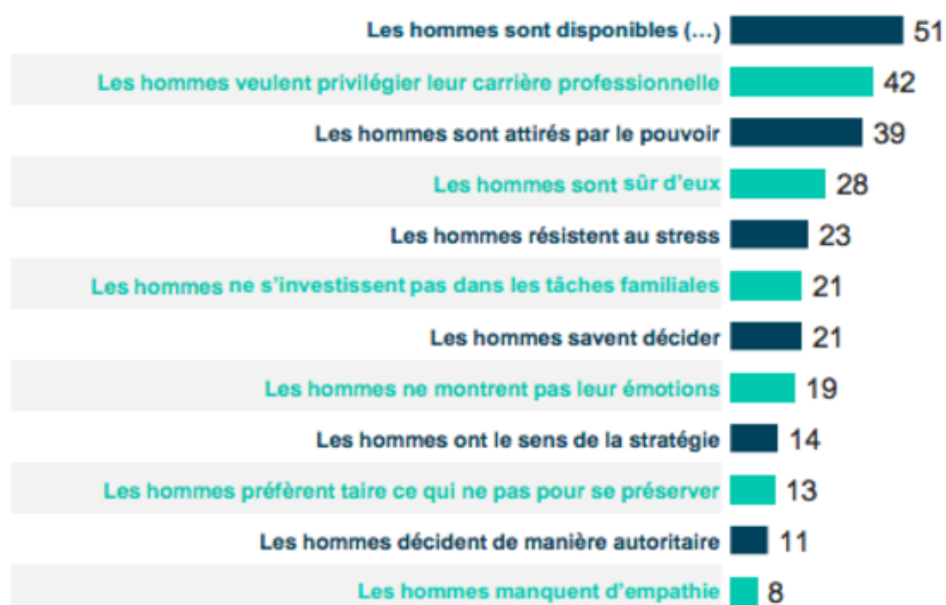
¹ La résiliation du contrat de travail par l'employeur est annulable lorsqu'elle ne repose pas sur un motif justifié et qu'elle fait suite à une réclamation adressée à un

⁶ Nouvelle teneur selon le ch. 2 de l'annexe à la LF du 20 juin 2014 sur la formation continue, en vigueur depuis le 1^{er} janv. 2017 (RO **2016** 689; FF **2013** 3265).

⁷ RS **220**

⁸ RS **220**

Annexe 3 : Les stéréotypes de genres



(Source : Grandes écoles au féminin)

Annexe 4 : Guide d'entretien

Travail de Bachelor
2018-2019

h e g
Haute école de gestion
Genève

GUIDE D'ENTRETIEN

« La sous-représentation des femmes dans les hautes sphères, que peuvent faire les entreprises ? »

Bonjour, je m'appelle Nicole Camillone, étudiante en dernière année de la Haute Ecole de Gestion de Genève.

Dans le cadre de mon **travail de Bachelor**, je réalise un travail de recherche sur la représentation des femmes dans les postes de direction. Mon travail s'appuiera sur une analyse des données qualitatives centrées sur la Suisse et en particulier à Genève.

La durée de notre entretien sera environ de **45 minutes**. L'interview à caractère **confidentiel et anonyme** sera enregistrée. Les données récoltées seront uniquement utilisées à des fins d'analyse.

Au cours de l'entretien, nous aborderons principalement des questions liées à la situation de l'accès des femmes aux postes de directions et les moyens à mettre en œuvre pour en favoriser l'accès.

I. Caractéristiques du répondant

1. Quelle est votre fonction ?

II. Les femmes en entreprise et dans les hautes sphères

1. Croyez-vous en la parité homme-femme ? Peut-elle être atteinte un jour ?
2. Que pensez-vous de la mixité en entreprise ?
3. Quel est votre avis sur les femmes occupant un poste dans les hautes sphères ?
4. Pourquoi, selon vous, les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?
5. Quel serait l'impact (positif ou négatif) de l'accès des femmes aux postes de direction ?

III. Outils et moyens pour favoriser l'accès des femmes aux fonctions dirigeantes

6. À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes dirigeants ?
7. Que peuvent faire les dirigeants pour aider les femmes à accéder aux plus hautes fonctions ?
8. Quelles sont les mesures/moyens que votre entreprise a mises en place pour promouvoir la carrière féminine ?
9. Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?
10. La flexibilité dans les modalités de travail joue-t-elle un rôle dans l'émergence des femmes aux postes de direction ?
11. Si oui, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?
12. Que pensez-vous des quotas ?

Je vous remercie pour votre participation ainsi que pour votre engagement

Annexe 5 : Entretien n°1

Entretien avec la directrice des ressources humaines dans une grande entreprise d'audit et de conseils

1. Croyez-vous en la parité homme-femme ? Peut-elle être atteinte un jour ?

Oui je suis convaincue qu'un jour on va y arriver à l'atteindre.

2. Que pensez-vous de la mixité en entreprise ?

Je suis certaine que la mixité peut être un élément positif pour l'entreprise, et c'est scientifiquement prouvé que des équipes mixtes performant mieux. Mais attention, pour moi la mixité ne veut pas dire 50-50 mais plutôt une question de diversité avec des personnes aux parcours différents et expériences différentes.

3. Quel est votre avis sur les femmes occupant un poste dans les hautes sphères ?

Mon avis est très positif. Chez nous les femmes occupant ces postes fournissent un excellent travail et sont très reconnues.

4. Pourquoi, selon vous, les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?

Notre business-modèle a la forme d'une pyramide. Nombreuses sont donc les personnes qui se retrouvent au bas de cette pyramide, principalement des jeunes et des femmes, et plus on avance, moins il y a de dirigeants.

On constate qu'au début de carrière, parmi les jeunes, qu'il y a autant de femmes que d'homme et cela représente presque le 50/50. Par contre, tout à coup, dans le milieu du management et plus précisément dans la tranche d'âge des 30-35 ans, on a beaucoup de femmes qui nous quittent. Pour comprendre les raisons, on a questionné les femmes et, il en ressortit qu'il est difficile pour elles, à ce niveau, de réussir une carrière et d'avoir une vie de famille. Elles se voient donc obligées de chercher un autre travail.

5. Quel serait l'impact de l'accès des femmes aux postes de direction ?

Il y a un impact positif sur les résultats. C'est scientifiquement prouvé que les équipes mixtes permettent de fournir de meilleurs résultats

Il y a aussi un impact sur nos clients. En effet, on a eu de nombreuses remarques de leur part nous disant que notre mixité n'était pas visible et qu'elle ne reflétait pas les clients que nous représentons. Cela peut compromettre les relations car ils se posent la question de pourquoi ils devraient travailler avec nous si les collaborateurs ne nous comprennent pas.

6. À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes de direction ?

À la direction. Les RH ont un rôle de soutien, notamment dans le développement des talents féminins, de les rendre plus visibles à la direction.

7. Que peuvent faire les dirigeants pour aider les femmes à accéder aux plus hautes fonctions ?

Je pense qu'ils doivent agir et soutenir. C'est important venant de leur part. Puis c'est valorisant pour nous d'être soutenues par le dirigeant.

8. Quels sont les moyens/mesures que votre entreprise a mis en place pour promouvoir la carrière féminine ?

1) Avant d'entrer dans notre entreprise. On s'est rendu compte que dans la promotion de nos postes et de nous en tant qu'employeur, à travers des photos et des vidéos sur les réseaux sociaux, on voyait que des images d'hommes et on ne voit pas la mixité. Prônant les équipes mixtes, c'est quelque chose que nous avons changé, nous avons introduit dans ces images beaucoup plus de femmes.

2) Lors du recrutement. On s'est rendu compte que les annonces de postes avaient un langage trop masculin. On a fait appel à une entreprise externe qui, nous a conseillé

sur comment rendre des annonces plus neutres. Pour les entretiens, les recruteurs suivent des formations pour se sensibiliser au sujet de l'égalité mais ils suivent également un créneau/guideline leur permettant de savoir comment se comporter lorsqu'il reste des hommes et des femmes dans les dernières étapes du recrutement. En effet, si les candidats correspondent au poste et possèdent un profil similaire, le recruteur doit choisir le sexe minoritaire dans l'équipe. Il est important de préciser que ce n'est pas toujours la femme qui est choisie et qui représente le sexe minoritaire. Dans certains services comme les RH ou la communication, il y a plus de femmes que d'hommes. Dans ces équipes là, on favorisera un homme plutôt qu'une femme.

3) Développement de carrière. Dans le passé, on ne s'est jamais posé la question si entre la répartition hommes-femmes dans l'équipe et la répartition hommes-femmes parmi les talents sont plus au moins similaire. On a constaté qu'avec une équipe composée de 70% d'hommes et 30% de femmes, la représentation des talents était de 97% d'hommes et 3% de femmes. Ce qui n'est pas bon. Notre responsabilité aujourd'hui est de challenger les dirigeants afin que cette répartition des talents change. 1 fois par année on passe par tous les collaborateurs et, on définit qui sont les talents qui ont accès à un développement plus spécifique car on croit en eux. On a également créé 2 programmes avec le soutien d'entreprises externes. Le premier est un workshop destiné à tous nos dirigeants et qui s'appelle « Inclusive leadership » L'objectif est de les sensibiliser sur certains aprioris et, avec leur collaboration, de trouver et définir des mesures complète afin d'être plus inclusif. Le deuxième programme est ciblé pour les femmes-mamans et qui s'appelle « Back to work » On est conscient que devenir parent c'est un changement énorme c'est pour cela qu'on les prépare au changement, avant le congé, en leur apprenant notamment à garder le contact avec l'équipe pendant le congé, mais également après le congé en créant des échanges avec d'autres collaborateurs dans la même situation afin qu'ils puissent partager leur expérience Enfin, on a créé un réseau pour les femmes sur lequel elles peuvent partager. Il y a différents évènements plusieurs fois par année : des réunions avec femmes externes qui ont une carrière inspirante, des réunions avec diverses entreprises pour voir ce qui se fait à l'externe en matière de promotion des femmes, mais également des coaching pour montrer aux femmes quoi faire pour ne pas qu'elles ne paraissent pas faibles, qu'elles se vendent mieux car on s'est rendu compte, dans les entretiens d'embauche, que les femmes ont tendance à se dévaloriser.

9. Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?

Oser plus, demander les choses, exiger plus

10. La flexibilité dans les modalités de travail a-t-elle une importance dans l'émergence des femmes aux postes de direction ?

Oui. On a également modifié cet aspect dans nos règles d'entreprise, pour permettre aux collaborateurs d'être plus flexibles.

11. Si oui, quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

On a mis en place du télétravail – attention pas tout le monde peut le faire, des horaires flexible, favorisé le temps partiel, permis l'achat de vacances supplémentaires. À savoir que ces mesures ont été prise indépendamment du problème d'égalité. Elles ont été mises en place principalement car les nouvelles générations cherchent ce genre de flexibilité chez les employeurs. Cependant cela peut également servir dans la promotion des femmes

12. Que pensez-vous des quotas ?

Nos talents féminins sont clairement contre car elles ne veulent pas être promues juste parce qu'elles sont des femmes quotas. Mais personnellement, je me pose de plus en plus la question si ce n'est pas la manière idéale de faire. Ça permet d'avoir des résultats rapides, contrairement aux mesures qu'on a mises en place, qui elles prennent beaucoup plus de temps.

Annexe 6 : Entretien n°2

Directrice des ressources humaines d'une enseigne de grands magasins présents sur le territoire suisse.

1. Croyez-vous en la parité homme-femme ? Peut-elle être atteinte un jour ?

En regardant la situation actuelle et les éléments qui ont été mis en place, j'aurai tendance à vous dire non. Mais je suis consciente qu'il s'agit d'un objectif sociétal primordial. Il est évident que la situation en matière d'égalité n'est pas optimale et il faut que cela change.

2. Que pensez-vous de la mixité en entreprise ?

Je suis pour la mixité en entreprise. Il y a eu de maintes et maintes études vantant les mérites de la mixité.

3. Quel est votre avis sur les femmes occupant un poste dans les hautes sphères ?

Je trouve dommage qu'elles soient encore si peu nombreuses. Contrairement à ce que peuvent penser les gens, les femmes sont faites pour entreprendre une carrière dans les hautes sphères. Elles nécessitent juste d'un input leur permettant cette prise de conscience.

4. Pourquoi, selon vous, les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?

Les stéréotypes qui dévalorisent les femmes

Les responsabilités familiales

Un manque d'un modèle inspirant. Il n'y en a pas assez.

5. Quel serait l'impact de l'accès des femmes aux postes de direction ?

Tout comme la mixité, l'accès des femmes aux postes de direction ne peut être que bénéfique. Là aussi, il y a eu beaucoup d'études et de statistiques qui montrent la corrélation entre les femmes aux postes de direction et la productivité.

6. À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes de direction ?

À la direction et aux ressources humaines. Une seule entité ne peut pas arriver car elle n'a pas assez de recul.

7. Que peuvent faire les dirigeants pour aider les femmes à accéder aux plus hautes fonctions ?

Le fait de vouloir mettre en place des mesures pour favoriser l'égalité au sein de l'entreprise est déjà pas mal car la volonté d'un dirigeant est primordiale. Après la parole ne suffit pas il faut qu'il le mette en pratique concrètement. S'il apporte son soutien.

8. Quels sont les moyens/mesures que votre entreprise a mis en place pour promouvoir la carrière féminine ?

On a favorisé les horaires et les lieux de travail flexibles (co-working, télétravail...)

On a également été certifiés par la certification « Equal-Salary ».

On a introduit le langage neutre dans tous nos documents et introduit l'image de la femme dans la communication-marketing, notamment dans les vidéos de promotion de l'entreprise publiées dans les réseaux et sur le site internet. Il y avait encore trop d'hommes et on a changé ça car c'est la première image que les gens voient de nous. On est en train de travailler sur un projet de congé paternité mais il n'est pas encore abouti.

9. Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?

Essentiellement les femmes n'ont rien à changer, ce ne sont pas elles qui clochent, c'est le système. La seule chose que je peux leur conseiller c'est peut-être d'oser plus.

10. La flexibilité dans les modalités de travail a-t-elle une importance dans l'émergence des femmes aux postes de direction ?

Oh oui c'est même primordial ! Les femmes sont encore trop à ne pas vouloir entreprendre de carrière et à se dévaloriser à cause d'obligations familiales.

11. Si oui, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Il y a énormément de mesures flexibles. J'en ai connu une récemment en plus, le jobsharing, je ne connaissais pas. Je reste dans le traditionnel, avec des horaires flexibles, pas de postes de travail fixes pour favoriser les échanges, et la possibilité de travailler depuis chez soi.

12. Que pensez-vous des quotas ?

Je suis complètement contre. D'une part, je ne comprends pas pourquoi l'État souhaite intervenir dans l'économie privée alors qu'il n'est pas irréprochable dans l'économie publique. En plus, je trouve ça dévalorisant pour une femme, être engagée non pas pour ses compétences mais juste pour orienter les statistiques dans le sens d'une fausse égalité.

Annexe 7 : Entretien n° 3

Entretien avec la présidente d'une association prônant la diversité dans les conseils d'administration.

1. Croyez-vous en la parité homme-femme ? Peut-elle être atteinte un jour ?

Il est difficile, en voyant les chiffres actuels croire en une parité. Mais on constate que dans la formation la parité entre hommes et femmes est presque là. Alors si on y arrive dans la formation, qui est la base, pourquoi on n'y arriverait pas dans d'autres domaines. Il faut simplement s'investir.

2. Que pensez-vous de la mixité en entreprise ?

Les groupes mixtes performant et à un impact sur le rendement. La mixité permet de réaliser un travail de manière plus constructive car plusieurs avis sont sollicités, ça crée une concurrence/compétitivité saine et ça donne une belle image. C'est une richesse

3. Quel est votre avis sur les femmes occupant un poste dans les hautes sphères ?

Il faut des femmes dans les hautes sphères car elles sont essentielles. Ça apporte une autre vision. Je ne connais pas d'entreprises, avec des femmes au sein de sa direction, où ça s'est mal passé due à de l'incompétence ou par manque de sérieux.

4. Pourquoi, selon vous, les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?

Je pense que si les femmes sont si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes c'est d'une part à cause des stéréotypes auxquels elles sont confrontées surtout de la part des messieurs d'un certain âge.

Après il y a aussi la question de l'organisation lorsqu'on a une famille à charge, et où il est difficile de s'organiser en jonglant entre le travail, les enfants et les tâches domestiques.

Une autre raison, et pour lequel on ne peut pas faire grand-chose, c'est l'envie. Il n'y a pas tout le monde qui veut entreprendre une carrière professionnelle. Et la formation ou les compétences n'ont rien à voir là-dedans. Certaines femmes ne sont simplement pas faites pour faire de type de travail.

5. Quel serait l'impact de l'accès des femmes aux postes de direction ?

Avoir des femmes aux postes de direction et avoir plus de diversité dans l'entreprise serait une certification de développement durable.

6. À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes de direction ?

À la direction et au conseil d'administration.

7. La façon de promouvoir les femmes dans les conseils d'administration est-elle la même que dans les directions ?

Il est un peu plus complexe de promouvoir les femmes dans les conseils d'administration que dans les directions. C'est un collège assez fermé où les gens restent entre eux. Cela est dû à l'habitude.

8. Quels sont les moyens/mesures que votre entreprise a mis en place pour promouvoir la carrière féminine ?

Notre association, fondée en parallèle avec une entreprise de recrutement/placement, aider et soutenir les entreprises dans leur recherche d'administratrice parmi nos membres.

Le but de notre association est également la promotion de la diversité dans les conseils d'administration. Nous organisons régulièrement des tables rondes pour discuter que la question de l'égalité et pour que les gens soient conscients de la diversité. Une fois par année on organise une remise de prix pour récompenser l'entreprise qui a travers ses politiques favorise la promotion des femmes aux postes de haute gouvernance.

9. Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?

Pour progresser les femmes doivent se former, s'imposer car elles manquent de confiance en elles. En effet, si une opportunité se présente à elles, elles se tâtent avant de saisir l'opportunité, elles se posent des centaines de questions alors que les hommes eux saisissent l'occasion directement. Et enfin, elles doivent persévérer dans la volonté de progresser.

10. La flexibilité dans les modalités de travail a-t-elle une importance dans l'émergence des femmes aux postes de direction ?

Oui mais c'est quelque chose à analyser et sur lequel il faut encore travailler. Je vous parle par expérience, il est difficile de travailler à la maison lorsqu'on a des enfants, on est tout le temps dérangé.

11. Si oui, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Travail en binôme et horaires flexibles.

12. Que pensez-vous des quotas ?

Je n'ai pas de position sur les quotas car si on les accepte il peut y avoir des risques d'incompétence mais si on ne les accepte pas, les entreprises s'endorment. Je sais que le monde économique n'est pas du tout d'accord sur ce genre de méthodes. Il faut quand même reconnaître que la question des quotas permet d'ouvrir le débat et permet de réveiller les entreprises.

Annexe 8 : Entretien n°4

Entretien avec le responsable de la diversité et inclusion dans une banque suisse.

1. Croyez-vous en la parité homme-femme ? Peut-elle être atteinte un jour ?

Je crois fermement en l'égalité hommes-femmes mais je suis également conscient qu'il faut constamment adapter son plan d'action pour répondre à cette problématique. Mais je suis persuadé que pour que cette problématique n'en soit plus une, il faut impliquer également les hommes. ça peut paraître étrange pour certains qu'un homme s'occupe de l'égalité au sein d'une société mais m'occuper de cette question m'a fait comprendre qu'on a besoin d'eux aussi, puis le fait que je sois un homme ça aide car pour qu'ils comprennent il faut parler le même langage et rien de mieux qu'un homme pour parler aux hommes.

2. Que pensez-vous de la mixité en entreprise ?

Je pense que c'est indispensable en entreprise, il faut des profils différents si on veut attirer les gens. Nous subissons actuellement un changement démographique, par conséquent nos clients aussi changent et ils sont plus nombreux à demander que, dans les entreprises, les équipes soient mixtes afin que cela représente la société actuelle.

3. Quel est votre avis sur les femmes occupant un poste dans les hautes sphères ?

Il y a encore trop peu de femmes dans les directions et dans les conseils d'administration. Leur talent est sous-exploité alors qu'elles sont capables de grandes choses. Diversifier la direction en y engageant des femmes ne peut être que positif, pour les résultats et pour les relations.

4. Pourquoi, selon vous, les femmes sont-elles si peu nombreuses dans les fonctions dirigeantes ? Quels sont les obstacles ?

Les femmes sont encore trop souvent victimes des stéréotypes. Je sais que dans certains cantons alémaniques les hommes ne conçoivent toujours pas que la femme puisse travailler. Pour eux, une femme doit rester à la maison à s'occuper de la famille. Malheureusement il est encore très difficile pour certain se détacher de cette image.

Une autre raison qui peut expliquer que les femmes sont peu nombreuses dans les postes de direction c'est qu'il y a pas beaucoup de mesures sociales qui aident les femmes telles que des crèches, des congés paternité etc... . Il faudrait s'inspirer des pays nordiques, qui sont eux sont très en avant par rapport à ces mesures.

Il y a aussi la question du « rôle-modèle » qui fait encore aujourd'hui défaut. Les femmes peinent à trouver des personnes inspirantes, qui puissent leur montrer le chemin.

Dans notre entreprise, on a remarqué que parmi notre effectif féminin, certaines femmes vers l'âge de 30, nous quittent. Il peut y avoir différentes raisons à cela, la première raison est évidemment la difficulté dans la conciliation de la vie professionnelle/privée. Mais il peut être dû aussi à un mauvais profil, à un modèle opérationnel pas attractif ou alors à une absence dans le savoir retenir les femmes.

5. Quel serait l'impact de l'accès des femmes aux postes de direction ?

Il est statistiquement prouvé que dans les entreprises, où les femmes sont présentes dans la direction et où il existe de la mixité, sont plus performantes.

6. À qui revient la responsabilité de promouvoir l'accès des femmes aux postes de direction ?

Il est nécessaire d'avoir le soutien de tout le monde si on veut avancer et s'améliorer. Le soutien de la direction et du conseil d'administration est primordial mais si en plus on a le soutien des directeurs de lignes, des départements et des autres collaborateurs ça ne peut être que positif.

7. Quels sont les moyens/mesures que votre entreprise a mis en place pour promouvoir la carrière féminine ?

La première chose que nous avons faite, c'est de revoir la stratégie de l'entreprise en y insérant la question de l'égalité, de l'inclusion et de la flexibilité. On analyse et suit constamment l'évolution de l'égalité dans notre entreprise afin qu'on puisse proposer des mesures toujours de plus en plus ciblées.

Il y a 1 an, on a obtenu la certification « Equal Salary » de la part d'une organisation externe. Cette certification atteste qu'à travail égal, un homme et une femme gagnent un salaire égal. Grâce à cela, il nous est possible d'attirer de potentiels talents mais également d'attirer des clients, qui sont de plus en plus demandeurs de tels principes.

Nous avons également entrepris des changements au niveau de l'engagement. En effet maintenant, on privilégie l'engagement paritaire et proportionnel.

Pour aider les femmes à développer leur carrière on a également créé un programme de mentorat. Il s'agit d'un programme destiné aux femmes dans lequel des femmes « expérimentées » partagent leur expérience, transmettent leurs connaissances et accompagne les femmes dans leur développement. Dans ce programme sont inclus différents évènements tels que des conférences avec d'autres personnes inspirantes, ou des coaching axés sur le développement personnel.

Pour aider les femmes à concilier leur vie professionnelle/privée, nous proposons à nos collaboratrices de places de crèche dans nos structures mais également des durées de congés optimaux. Et cela est valable aussi pour les hommes. Nous proposons en effet aux hommes des congés paternité plus élevés que ce que prévoit la loi.

8. Que peuvent faire les femmes pour progresser dans la hiérarchie ?

Les femmes ont tendance à peu se mettre en avant et il est primordial qu'elles le fassent plus. Elles doivent lors du recrutement, lors de la fixation des salaires et lors de promotions.

9. La flexibilité dans les modalités de travail a-t-elle une importance dans l'émergence des femmes aux postes de direction ?

C'est très important et c'est d'ailleurs un élément que nous avons ajouté à notre stratégie. Egalité mise à part, il est important pour nous mais surtout pour les nouvelles générations et celles futures de pouvoir avoir de la flexibilité sur le lieu de travail. Une telle mesure montre que l'entreprise est innovante et ça permet d'attirer les gens car pour certains c'est un prérequis.

10. Si oui, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Je pense en priorité des horaires flexibles. Chez nous, c'est le collaborateur qui gère son emploi du temps. La seule « restriction » que nous leur imposons, si c'est comme ça qu'on peut dire, c'est qu'ils ont jusqu'à 9 heures pour arriver au travail.

Le télétravail aussi peut avoir un grand impact. Il faut cependant s'assurer d'avoir toutes les conditions nécessaires pour le bon fonctionnement d'une telle mesure (sécurité – confidentialité)

11. Que pensez-vous des quotas ?

Je n'aime pas ce mot, je trouve que c'est réducteur pour les femmes. Je pense qu'il est plus judicieux d'implémenter des « objectifs réalistes » plutôt que des quotas. Surtout qu'à l'heure actuelle on peut définir ces objectifs à l'engagement et on a tous les outils nécessaires qui nous permettent de suivre l'évolution.

Annexe 9 : Exemple de Charte d'égalité

La charte de l'Égalité

«Parce que la diversité de nos employé-e-s est une valeur.»

Permettre le pluralisme et faciliter la diversité au travers des recrutements, de la gestion des carrières et dans toute relation de travail est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité ainsi qu'à la motivation et au bien être de ses employé-e-s. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis à vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en Suisse et dans le reste du monde.

La Charte de la diversité adoptée par notre entreprise doit contribuer à la lutte contre toutes les formes de discrimination, qu'elles soient, notamment, fondées sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge, l'état civil, et l'orientation sexuelle. Elle a pour objet de témoigner de notre engagement en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation et sera donc affichée dans un endroit où elle bénéficiera de la meilleure visibilité.

En vertu de cette charte, notre entreprise s'engage à:

- 1. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination dans les relations de travail, lors de la rédaction de l'offre d'emploi, de l'embauche, de l'avancement et de la promotion, de l'exécution du contrat ou du licenciement.**
- 2. Prévenir toute manifestation discriminatoire dans le cadre de l'entreprise – qu'elle soit verbale, écrite, visuelle ou physique, transmise directement ou sur un quelconque support de communication – de nature à heurter, offenser ou harceler d'autres membres de l'entreprise ou les proches de ceux-ci, dans le cadre de la relation de travail et des contacts avec la clientèle.**
- 3. Communiquer cet engagement à l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs en tant que directive liant chacun-e.**

Fait à: Signature(s):
Le:

Cette charte est soutenue par des personnalités, des groupements représentant le monde du travail (employeur-euse-s et employé-e-s) et les milieux associatifs.

LES
MOTS
DE
L'ÉGALITÉ

La féminisation du langage : une action futile ou une démarche qui répond à un réel problème ?

LE SENS DES MOTS

Si les débats et les questions foisonnent autour du concept de *langage épïcène*, ou de *féminisation du langage*, la question qui a occupé la recherche scientifique sur le sujet dans les sciences du langage ces 10 dernières années porte principalement sur les sens possibles de la *forme grammaticale masculine*. Quels sont les sens activés spontanément lorsque nous rencontrons, dans un texte ou dans le discours, un mot à la forme grammaticale masculine, se référant à une personne ou à un groupe de personnes ? A quoi pensons-nous quand nous lisons ou entendons les mots, *un étudiant* ou *des étudiants* ?

MASCULIN SPÉCIFIQUE ET MASCULIN GÉNÉRIQUE POUR PARLER DE PERSONNES : DES MESSAGES JUGÉS AMBIGUS

Les règles grammaticales françaises indiquent que le masculin, contrairement à la forme grammaticale féminine, est gratifié de deux sens possibles. Le premier, le sens dit *spécifique*, implique que le masculin se réfère à un ou à plusieurs hommes (si le mot est au pluriel). Nous apprenons d'abord ce sens à l'école, en contraste avec la forme féminine pour se référer à une ou plusieurs femmes. Par exemple, un homme jouant de la musique est *un musicien*, alors qu'une femme est *une musicienne*.

Formellement, nous apprenons plus tard le deuxième sens, dit *générique*, qui implique quant à lui que le masculin doit être utilisé pour se référer à un groupe mixte (il suffit d'un seul homme pour que le mot soit écrit au masculin) ou à un groupe dont nous ne connaissons pas la composition (ou dont la composition n'est pas importante).

En termes de compréhension, ce double sens engendre une certaine ambiguïté que notre cerveau, ou plus spécifiquement notre système cognitif, doit gérer. Dès lors, nombre d'études se sont concentrées sur la manière dont le système cognitif gère cette ambiguïté. Cette question est importante, car la valeur attribuée à la forme masculine guide la compréhension du texte ou du discours, ainsi que les comportements qui y sont liés.

QUE DIT LA RECHERCHE ?

A l'heure actuelle, les recherches sur le sujet s'accordent à dire que le sens spécifique de la forme grammaticale masculine (*forme grammaticale masculine = homme*) domine notre compréhension, et ceci dans toutes les langues ayant un genre grammatical basé sur la correspondance entre humains et langue. Ainsi, il apparaît d'une manière indéniable qu'en lisant la phrase *Les musiciens sortirent de la salle*, nous formons automatiquement une représentation mentale constituée d'une majorité d'hommes.

Les modèles de compréhension les plus récents suggèrent qu'**il nous est impossible d'empêcher l'activation du lien *forme grammaticale masculine = homme***, cette activation échappant totalement à notre contrôle. Même si l'on demande à une personne de penser le masculin comme une forme grammaticale générique, incluant les hommes et les femmes, ce lien est activé. La forme masculine est de fait réductrice, même si elle est définie au pluriel comme inclusive (hommes et femmes), et donc générique, car notre système cognitif peine énormément à la considérer comme telle.

COMMENT SE RÉFÉRER AUX FEMMES ET AUX HOMMES DE MANIÈRE INCLUSIVE ?

Ce guide vous présente quelques pistes et solutions qui reflètent les études les plus récentes sur l'impact des alternatives possibles à la forme masculine dite générique. Le guide met l'accent sur la double désignation (par ex. les étudiantes et les étudiants), celle-ci favorisant grandement une représentation plus égalitaire, en terme de genre, tant chez les enfants que chez les adultes. Avant de découvrir le guide, notez qu'il ne s'agit pas d'une démarche visant à un « diktat » du langage, mais de favoriser une évolution du langage calquée sur celle d'une société qui vise l'égalité entre femmes et hommes.

Les 4 recommandations principales

1 Féminiser ou masculiniser les désignations de personnes.
Ex.: *Une étudiante, un étudiant; une experte, un expert; une enseignante, un enseignant; une formatrice, un formateur; une première-assistante, un premier-assistant.*

2 En cas de double désignation, adopter l'ordre de présentation féminin puis masculin. L'accord et la reprise se font au plus proche, soit au masculin.
Ex.: *La doyenne ou le doyen est libéré d'un certain nombre de périodes d'enseignement, qui ne peut excéder...*

3 S'il n'est pas possible d'utiliser la double désignation, utiliser le point médian «·» pour les formes contractées destinées à signifier la mixité, et non pas les parenthèses ou la barre oblique.
Ex.: *Les professeur·e·s sont chargé·e·s de...*

4 Recourir systématiquement à la désignation Madame et renoncer à la désignation Mademoiselle.
Ex.: *Mesdames et Messieurs les collaboratrices et les collaborateurs.*

Nota bene:

- 1 La déclaration de principe de masculin à valeur universelle est à éviter.
Par exemple, ne pas mettre dans une note de bas de page :
Pour faciliter la lecture du document, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.
- 2 Les « () », « / » et « E » sont aussi à éviter. Pour des raisons de cohérence et d'esthétique, nous vous invitons à utiliser uniquement le point médian « · ».
- 3 Dans certains types de communication, notamment quand on s'adresse à un public cible bien défini, nous pouvons remplacer la désignation « l'étudiant·e » par un pronom :
*Les étudiant·e·s doivent s'adresser au secrétariat **devient** :
Adressez-vous au secrétariat.*

S'adresser aux deux sexes

FORMES ÉPICÈNES

Lorsque l'omission du genre n'impacte pas la compréhension de la situation, utiliser des expressions qui s'adressent pareillement aux deux sexes: les êtres humains, les personnes, etc. De même, pour les adjectifs, on préférera les formes épïcènes comme: titulaire (vs porteuse ou porteur), chaque (vs toute, tout ou tous). La forme impérative peut également constituer une forme épïcène intéressante. Par exemple, si la situation le permet, au lieu d'écrire *Les étudiants s'inscrivent*, on peut écrire *Inscrivez-vous*.

Écrivez :

Le corps étudiantin/
la population étudiante
Les êtres humains
Les membres du corps professoral
Les membres du Décanat
Le personnel
Les titulaires d'un master
Les bénéficiaires d'une bourse
Les responsables de la sécurité
Quiconque
A la satisfaction générale
Les partenaires externes
Chaque jeune
L'ensemble du personnel

N'écrivez pas :

Les étudiants
Les hommes/ L'Homme
Les professeurs
Le doyen ou les vice-doyens
Les collaborateurs
Les porteurs d'un master
Les boursiers
Les chefs de la sécurité
Celui qui
A la satisfaction de tous
Les partenaires extérieurs
Tout jeune
Tous les employés

FÉMINISER ET MASCULINISER

On féminisera ou masculinera, selon les cas, les noms de métiers, professions, titres, fonctions et autres activités. Il s'agit de recourir d'une part au déterminant (la, une, cette, etc.) correspondant au sexe de la personne évoquée et d'autre part au substantif adéquat, qui sera donc féminisé ou masculinisé selon les règles usuelles: une experte, un expert; une enseignante, un enseignant; une formatrice, un formateur; une première-assistante, un premier-assistant, etc.

Écrivez :

La collaboratrice a droit à un mois de congé d'allaitement.
Madame la professeure ...
Trois femmes sont engagées comme jardinières.
M^{me} X, rectrice de l'Université de Lausanne, ...

N'écrivez pas :

Le collaborateur a droit à un mois de congé d'allaitement.
Madame le professeur ...
Trois femmes sont engagées comme jardiniers.
M^{me} X, recteur de l'Université de Lausanne, ...

DOUBLE DÉSIGNATION

Il y a double désignation lorsque l'on désigne explicitement les femmes et les hommes au moyen de deux substantifs ou déterminants distincts.

Ecrivez :

Les collaboratrices et collaborateurs

Les infirmières et infirmiers

Les éducatrices et éducateurs

La ou le juge d'instruction

La ou le médecin

N'écrivez pas :

Les collaborateurs

Les infirmières

Les éducatrices

Le juge d'instruction

Le médecin

ORDRE ET ACCORD

Adopter l'ordre de présentation féminin puis masculin, en cas de double désignation. L'accord et la reprise se font au masculin.

Exemple : *Les étudiantes et (les) étudiants inscrits doivent s'acquitter des frais d'immatriculation.*

Astuce : Si vous souhaitez commencer par un adjectif, vous pouvez inverser l'ordre masculin puis féminin :
Les futurs étudiants et étudiantes...

FORMES PLURIELLES

Dans certains cas, il suffit de privilégier le pluriel.

Ecrivez :

Les maîtres d'enseignement
et de recherche

Les parlementaires

Les médecins

N'écrivez pas :

Le maître d'enseignement
et de recherche

Le parlementaire

Le médecin

Exemple : *Les médecins sont en principe engagés à temps plein.*
Plutôt que : *Le médecin est engagé à temps plein.*

Correspondance

On recourra exclusivement aux désignations Madame et Monsieur et on proscira l'emploi de Mademoiselle.

A éviter:

Madame le professeur, etc.

Exemple:

Mesdames,
Messieurs,

Mesdames,
les professeures,
Messieurs,
les professeurs,

Mesdames,
les doyennes,
Messieurs,
les doyens,

Mesdames,
les étudiantes,
Messieurs,
les étudiants

Rédiger une annonce de poste

Lors de la rédaction d'une annonce :

- Ecrire la forme féminine et la forme masculine (dans cet ordre).
- Rédiger le corps du texte dans un style neutre, en utilisant le générique « personne », des adjectifs unisexes et des tournures qui évacuent le genre grammatical.
- Pour les **postes académiques**, ajouter la phrase suivante :
Soucieuse de promouvoir une représentation équitable des femmes et des hommes parmi son personnel, l'Université encourage les candidatures féminines.

Exemple de mise au concours :

Faculté des lettres

La Faculté des lettres de l'Université de Lausanne met au concours un poste de **Professeure assistante ou professeur assistant en littérature latino-américaine**.

Entrée en fonction : ...

Durée du contrat : ...

Taux d'activité : ...

Lieu de travail : ...

Profil souhaité : ...

Doctorat en ...

Expérience en ...

Intérêt pour ...

Description des tâches :

*La personne titulaire** assumera la responsabilité d'un enseignement en littérature latino-américaine. Elle dispensera également un cours propédeutique en littérature brésilienne. Poursuite d'une activité autonome de recherche scientifique et participation à la vie institutionnelle de la Section et de la Faculté.

*autre proposition : *La personne nommée...*

Dossier de candidature :

Le dossier comprendra au moins les éléments suivants : lettre de motivation, CV, copie des diplômes universitaires, liste des publications ainsi que deux ou trois publications principales.

Il est à adresser par courrier postal au secrétariat de la Section de littérature latino-américaine.

Ou : *La personne candidate ou la personne intéressée* doit déposer son dossier auprès de...

Délai de candidature : ...

Renseignements complémentaires : ...

Soucieuse de promouvoir une représentation équitable des femmes et des hommes parmi son personnel, l'Université encourage les candidatures féminines.

FORMES CONTRACTÉES

Utiliser le point médian «·» pour les formes contractées, et non pas les parenthèses ou la barre oblique, quand on veut faire court ou lorsque l'on a affaire à des mots dont les variantes féminine et masculine ne se distinguent que très légèrement. Il est conseillé de ne pas abuser des formulations écrites qui n'ont pas d'équivalent oral.

Ecrivez :

Les professeur·e·s participant
au Conseil de l'Université

Les délégué·e·s à la prévention routière

Les candidat·e·s doivent se présenter...

Cherchons étudiant·e·s pour
une enquête.

Un·e enseignant·e se trouvera en
permanence à la disposition
des étudiant·e·s.

N'écrivez pas :

Les professeurs participant
au Conseil de l'Université

Les délégués à la prévention routière

Les candidat(e)s doivent se présenter...

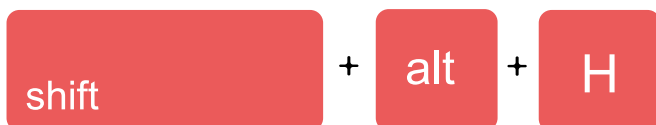
Cherchons étudiant(e)s pour
une enquête.

Un/e enseignant/e se trouvera
en permanence à la disposition
des étudiants.

En cas de doute, consultez l'index au verso.

Vous ne savez pas faire le «·» ?

MAC



PC



Index

**En cas de doute, consultez notre index en ligne :
www.unil.ch/egalite > Activités et soutien
> Rédaction égalitaire**

FÉMININ

A Administrative
Administratrice
Agente
(de sécurité, d'entretien)
Animalière
Assistante
(étudiante, diplômée, sociale)

Archéologue

Architecte

Aide préparatrice

Animatrice

Adjointe

B Bibliothécaire

C Chargée
(de projet, de cours,
de recherche, de missions)

Chauffeuse (-livreuse)

Cheffe (de projet, de service,
de département)

Chercheuse/chercheur
(les deux sont utilisés)

Collaboratrice
(scientifique, administrative)

Conservatrice

Coordinatrice

D Documentaliste

Doctorante

Docteur
(détentriche d'un doctorat)

Doctresse (femme médecin)

Directrice

Doyenne (vice-)

E Employée
(d'administration, d'entretien)

Enseignante

Educatrice

Experte

F Forestière

Fiscaliste

Formatrice

MASCULIN

Administratif
Administrateur
Agent
(de sécurité, d'entretien)
Animalier
Assistant
(étudiant, diplômé, social)

Archéologue

Architecte

Aide préparateur

Animateur

Adjoint

Bibliothécaire

Chargé
(de projet, de cours,
de recherche, de missions)

Chauffeur (-livreur)

Chef (de projet, de service,
de département)

Chercheur

Collaborateur
(scientifique, administratif)

Conservateur

Coordinateur

Documentaliste

Doctorant

Docteur
(détenteur d'un doctorat)

Docteur (homme médecin)

Directeur

Doyen (vice-)

Employé
(d'administration, d'entretien)

Enseignant

Educateur

Expert

Forestier

Fiscaliste

Formateur

FORME CONTRACTÉ

Administratif-ive
Administrateur-trice
Agent-e
Animalier-ère
Assistant-e
(étudiant-e, diplômé-e, social-e)

Aide préparateur-trice

Animateur-trice

Adjoint-e

Chargé-e

Chauffeur-euse (-livreur-euse)

Chef-fe

Chercheur-euse/
Chercheur-e

Collaborateur-trice

Conservateur-trice

Coordinateur-trice

Doctorant -e

Docteur-e

Docteur-esse

Directeur-trice

Doyen-ne (vice-)

Employé-e

Enseignant-e

Educateur-trice

Expert-e

Forestier-ère

Formateur-trice

G	Géographe	Géographe	
	Garde forestière	Garde forestier	Garde forestier-ère
	Graphiste	Graphiste	
	Greffière	Greffier	Greffier-ère
	Gestionnaire de dossiers	Gestionnaire de dossiers	
I	Infirmière	Infirmier	Infirmier-ère
	Inspectrice	Inspecteur	Inspecteur-trice
	Institutrice	Instituteur	Instituteur-trice
	Ingénieure	Ingénieur	Ingénieur-e
J	Jardinière	Jardinier	Jardinier-ère
	Juriste	Juriste	
L	Laborantine	Laborantin	Laborantin-e
M	Médiatrice	Médiateur	Médiateur-trice
	Médecin (la, une)	Médecin (le, un)	
	Maître d'enseignement et de recherche	Maître d'enseignement et de recherche	
	Maître-assistante	Maître-assistant	Maître-assistant-e
	Monteuse	Monteur	Monteur-euse
O	Opératrice	Opérateur	Opérateur-trice
	Officière (de police, d'état civil)	Officier (de police, d'état civil)	Officier-ère (de police, d'état civil)
P	Pharmacienne	Pharmacien	Pharmacien-ne
	Planificatrice	Planificateur	Planificateur-trice
	Policière	Policier	Policier-ère
	Praticienne	Praticien	Praticien-ne
	Première-assistante	Premier-assistant	Premier-ère-assistant-e
	Préposée	Préposé	Préposé-e
	Présidente	Président	Président-e
	Privat-docente	Privat-docent	Privat-docent-e
	Procureure	Procureur	Procureur-e
	Professeure (assistante, associée, ordinaire, titulaire, invitée, remplaçante)	Professeur (assistant, associé, ordinaire, titulaire, invité, remplaçant)	Professeur (assistant-e, associé-e, ordinaire, titulaire, invité-e, remplaçant-e)
	Professionnelle	Professionnel	Professionnel-le
	Réalisatrice	Réalisateur	Réalisateur-trice
R	Rectrice (vice-)	Recteur (vice-)	Recteur-trice (vice-)
	Rédactrice	Rédacteur	Rédacteur-trice
	Régisseuse	Régisseur	Régisseur-euse
	Sage-femme	Homme sage-femme	Sage-femme (femme ou homme)
S	Secrétaire	Secrétaire	
	Statisticienne	Statisticien	Statisticien-ne



Envie d'en savoir plus ?
Retrouvez les références scientifiques sur :
unil.ch/egalite

BUREAU DE L'ÉGALITÉ
UNIL | Université de Lausanne
Le Vieux Pressoir | CH-1015 Lausanne
Tél. +41 21 692 20 59 | egalite@unil.ch

Unil
UNIL | Université de Lausanne