

**Zeitschrift:** L'Émilie : magazine socio-culturelles  
**Herausgeber:** Association Femmes en Suisse et le Mouvement féministe  
**Band:** [90] (2002)  
**Heft:** 1460

**Artikel:** Ces femmes qui dirigent  
**Autor:** Rochat, Sylvie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-282320>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.02.2026

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



JOËLLE FLUMET

## Ces *femmes qui dirigent*

On le sait bien, et l'émilie se fait forte de le répéter, les femmes constituent la grande majorité des employé-e-s non qualifié-e-s. Pourtant, certaines d'entre elles parviennent à briser le «plafond de verre» (voir encadré) et à atteindre des postes dirigeants. C'est à ces femmes, et à leur situation encore difficile parfois, que nous avons décidé de consacrer ce dossier.

SYLVIE ROCHAT

Les femmes qui atteignent des postes dirigeants sont encore des pionnières. A l'image des jeunes femmes courageuses qui se lancent dans des professions dites masculines, les femmes qui obtiennent des postes de cadre supérieure entrent elles aussi sur un terrain qui reste largement la chasse gardée des hommes. C'est que, depuis la nuit des temps, les qualités associées à un bon chef correspondent presque parfaitement au stéréotype masculin : un bon leader est un meneur d'hommes, qui, par sa confiance en lui, inspire ses collaborateurs/trices et les conduit à se surpasser ; il a de l'ambition, une personnalité de gagnant, n'a pas peur des responsabilités, etc.

## Des meneuses de plus en plus nombreuses...

Pourtant, depuis quelques décennies, les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des positions dirigeantes. L'Office fédéral de la statistique relève ainsi qu'entre 1991 et 2000, le nombre de femmes a progressé de 56% dans les postes de direction et de cadres supérieurs. La situation de ces femmes est-elle pourtant comparable à celle des hommes ?

## ...Mais sont-elles acceptées en tant que telles ?

Par exemple, est-il facile ou au contraire difficile pour une cadre de se faire respecter de ses subordonné-e-s ? Comme l'on pouvait s'y attendre, ici aussi, le double standard est en vigueur : le niveau de compétence est placé à un niveau plus élevé pour les femmes, celles-ci doivent par conséquent être meilleures que les hommes pour être considérées compétentes. De plus, les stéréotypes sociaux de sexe ont pour conséquence qu'une femme qui se montre autoritaire sera moins bien perçue qu'un homme.

## Comportements et styles

Mais, au-delà de la perception des employé-e-s, y a-t-il des différences dans la manière concrète dont les cheffes et les chefs remplissent leur rôle de leader ? Plusieurs recherches récentes semblent indiquer que les hommes ont plus souvent recours à un leadership centré sur la tâche (par exemple organiser, donner des instructions, expliquer le fonctionnement), alors que les femmes utiliseraient plutôt un leadership relationnel. Ainsi, par rapport à leurs collègues hommes, elles démontreraient plus d'intérêt pour les besoins et les relations de leurs employé-e-s. Dans la même veine, elles auraient tendance à diriger en utilisant un style plus démocratique, c'est-à-dire en consultant leurs subordonné-e-s et en tenant compte de leur opinion. Les hommes, de leur côté, auraient plutôt tendance à adopter un style de prise de décision autocratique, c'est-à-dire non participatif.

A l'âge de l'information globale, dans lequel la communication et la participation sont considérées comme des éléments cruciaux, cela a conduit plusieurs entreprises étatsuniennes à engager prioritairement des femmes aux postes de cadres. Ainsi, Douglas Elix, qui dirige la division services d'IBM, ne cache pas qu'il préfère engager des femmes : «Elles sont plus motivées par ce qu'elles peuvent faire pour la compagnie et ont moins tendance à agir dans un but intéressé». D'autres employeurs mentionnent que les femmes sont moins susceptibles de garder l'information pour elles afin de satisfaire un besoin de pouvoir, et qu'elles sont plus aptes à gérer les conflits et à motiver leur personnel grâce à leurs méthodes participatives.

## Réserves

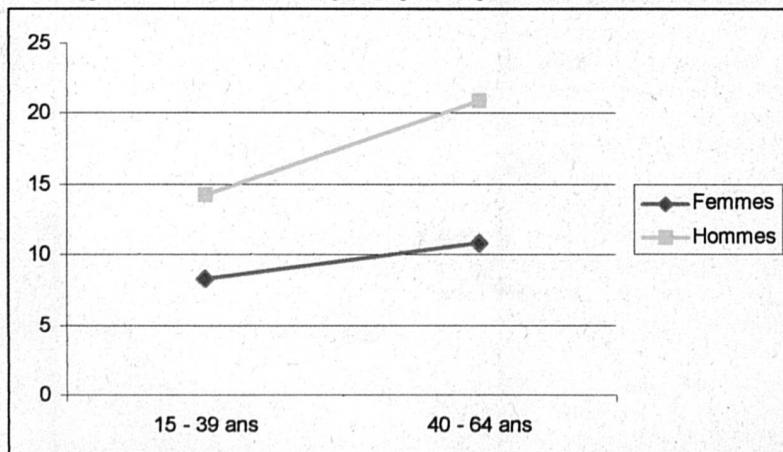
Le tableau paraît idyllique : engagez des femmes aux postes de cadres, elles n'ont que des qualités et rendront leurs collaborateurs/trices plus satisfait-e-s et plus productifs/ves. Pourtant, on ne peut s'empêcher de se dire que cette exaltation des qualités «sociales» des femmes ressemble à s'y méprendre au stéréotype de la féminité la plus traditionnelle. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les femmes qui utilisent un style de leadership autocratique sont extrêmement mal perçues par leurs subordonné-e-s et leurs collègues de même niveau hiérarchique. Les dirigeantes semblent donc avoir un choix de comportements de leadership nettement plus restreint que les hommes.

Et même si un style de direction participatif et démocratique nous paraît préférable, l'égalité ne sera réalisée que lorsque les femmes auront le droit d'avoir recours à l'entièvre palette de comportements utilisée par leurs collègues hommes.♦

## Le plafond de verre

Si le nombre de femmes cadres et dirigeantes a considérablement augmenté ces dernières années, l'accès à des postes élevés dans la hiérarchie reste tout de même un parcours de la combattante. Aux Etats-Unis, on relève ainsi que seuls 2 à 5% des postes de «top executives» sont occupés par des femmes. En Suisse, on constate (voir graphique) que les hommes sont une fois et demi plus nombreux à occuper des postes de direction que les femmes, et la différence ne fait que se creuser avec l'âge. Ce phénomène est appelé le plafond de verre, une expression imagée qui fait clairement référence aux obstacles qui arrêtent les femmes dans leur progression hiérarchique. Ce palier reste largement invisible puisque l'on associe souvent la stagnation professionnelle des femmes à leurs propres désirs («De toute façon, elle n'a pas d'ambition») ou à leur situation familiale («Un leader doit être disponible 24 heures sur 24, alors elle, avec ses trois enfants, c'est impossible»). Les obstacles structurels (discrimination formelle, réseaux sociaux masculins, etc.) sont quant à eux souvent simplement passés sous silence.♦ SR

Pourcentage de femmes et d'hommes qui occupent des postes de direction en fonction de l'âge.



Source : Enquête suisse sur la population active en 2000, Office fédéral de la statistique, 2001.