

**Zeitschrift:** L'Émilie : magazine socio-culturelles  
**Herausgeber:** Association Femmes en Suisse et le Mouvement féministe  
**Band:** [91] (2003)  
**Heft:** 1469 [i.e. 1470]

**Artikel:** Discrimination en haut de la hiérarchie : cadres, pas facile...  
**Autor:** Campanile, Luisa  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-282503>

### **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:** 01.05.2026

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

Discriminations en haut de la hiérarchie

## Cadres, pas facile...

La situation des cadres est étudiée par le Service genevois pour la promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Une recherche<sup>1</sup> analyse sans détour leurs difficultés et met en avant les propositions des principales intéressées.

LUISA CAMPANILE

Etre femme cadre, salariée ou indépendante, n'est pas forcément une sinécure. Cela, on le savait. Les solutions à cette traditionnelle impasse «vie de femme et carrière», elles, sont bien moins connues. Toutefois, elles existent bel et bien. C'est ce qui ressort de l'étude menée par le Service pour la promotion de l'égalité entre femme et homme du canton de Genève, publiée sous le titre «Du côté des femmes cadres et indépendantes». Quinze cadres et onze indépendantes, recrutées parmi les filières genevoises des associations Career Women's Forum et Business and Professional Women, se sont prêtées aux entretiens nécessaires à l'analyse de leur situation.

### Promotion dans la hiérarchie langoureuse

Il y a malaise. C'est le sentiment qui prédomine chez ces femmes. Une cause évidente : en tant que telles, elles sont minoritaires dans les poste à responsabilités. Ce phénomène, dit du «plafond de verre», s'inscrit depuis un certain temps déjà dans un contexte plus large : en 1997, l'Organisation mondiale du travail relève que les femmes occupent 40% des emplois dans le monde et qu'elles ne sont que 2 à 3% dans les directions des grandes entreprises, et rarement plus de 20% aux postes à responsabilités.

A faire obstacles à la promotion, il y a notamment des règles de conduite fondamentalement différentes entre hommes et femme. Le «papillonnage», connu et pratiqué par les employés masculins, fait figure de bonne stratégie pour promouvoir sa propre valeur et ses chances de carrière : «Ceux qui investissent 40% de leur boulot à se promouvoir réussissent, et si on ne veut pas jouer ce jeu, je ne vois franchement pas comment on va réussir» soulève une interviewée de l'étude. «J'ai évoqué

ce problème avec un grand patron, je lui ai demandé pourquoi il ne voyait pas tout ce monde qui travaille dur, pourquoi il ne reconnaît pas les talents, les potentiels. Il m'a dit : «Mais, *girl*, si tu ne nous dis pas ce que tu es capable de faire, comment veux-tu qu'on le sache ?».

Les cadres de l'étude relèvent encore, comme autre type d'obstacle, les préjugés négatifs à leur égard, du type «pour une femme célibataire, vous êtes relativement équilibrée», et aussi le manque de prise en compte et de valorisation positive des responsabilités familiales. Avec ce dernier point, l'on n'est pas sans savoir que la Suisse est à la traîne par rapport aux autres pays européens pour ce qui est de l'offre en matière de crèches, de cantines, des horaires des d'écoles, etc.

### Plus grande flexibilité du monde du travail désirée

Face à un cahier de doléances, l'air de rien, assez lourd, et souvent tu, quels sont les désirs de ces femmes qui ont fâcheusement le profil de «battantes»? Pour les cadres interviewées, sans aucun doute des conditions de travail plus flexibles, accessibles tant aux hommes qu'aux femmes. Concrètement, cela revient à favoriser le temps partiel dont une interviewée de l'étude souligne les avantages : «Tous ces a priori selon lesquels à 80% on ne peut pas faire carrière, alors qu'on est plus performante, moins fatiguée, avec une autre ouverture...». D'autres solutions bonnes à préconiser encore au sein des entreprises sont : la souplesse dans les horaires, du *job-sharing*, autrement dit le partage du même poste de travail, et le principe du bureau mobile. A ajouter également, les structures de soutien pour les cadres féminines sous forme de *mentoring*, *coaching*, marrainage ou de clubs, réseaux et groupes de femmes.

Toutefois, des changements et des améliorations concrètes dans la vie professionnelle des cadres, salariées ou indépendantes, ne vont pas sans des prises de décision à différents niveaux : dans le monde du travail, au sein de la famille, individuelles, pouvoirs publics et de la société en général. Pour les personnes curieuses et besogneuses en idées à appliquer, à lire sans autres en annexe de l'étude les mesures à mettre en œuvre. •



EMIL

Exemples de mesures suggérées aux entreprises pour lutter contre le phénomène du «plafond de verre» :

- Créer des comités d'entreprise disposant de 2% de la masse salariale, dont une partie seraient dévolue aux besoins des femmes ;
- Ne pas mentionner la limite d'âge dans les offres d'emploi afin d'éviter de discriminer les femmes ayant une carrière plus tardive à cause des responsabilités familiales ;
- Employer systématiquement un langage épïcène sur le plan interne et externe ;
- Créer des groupes de contrôle des salaires au sein des entreprises ;
- Aborder l'égalité des chances dans les cours des cadres. LC

<sup>1</sup> Jacqueline De Puy, *Du côté des cadres et indépendantes - analyse des résultats d'une étude menée auprès de cadres et indépendantes par la méthode des groupes des focus groupes*, Edition: Département des finances du canton de Genève, Service pour la promotion de l'égalité entre femmes et hommes, novembre 2002.