

**Zeitschrift:** L'Émilie : magazine socio-culturelles  
**Herausgeber:** Association Femmes en Suisse et le Mouvement féministe  
**Band:** [96] (2008)  
**Heft:** 1525

**Artikel:** Exercice du pouvoir et leadership  
**Autor:** Pralong, Estelle / Salerno, Sandrine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-284984>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

# Exercice du pouvoir et leadership

Sandrine Salerno est conseillère administrative de la Ville de Genève, en charge du Département des finances et du logement. La magistrate a accepté de nous faire part de son expérience et de ses réflexions sur l'exercice du pouvoir politique et le management de son équipe. *Interview.*

Propos recueillis par Estelle Pralong

*L'émilie: On entend souvent que les femmes et les hommes n'auraient pas le même rapport au pouvoir. Les hommes seraient plus autoritaires et directs, et les femmes davantage axées sur la concertation. Qu'en pensez-vous?*

**Sandrine Salerno :** Le monde politique, fait par et pour les hommes, est toujours très largement masculin dans son fonctionnement. Exercer le pouvoir, spécialement dans un exécutif ou les femmes sont rares, c'est évoluer dans un monde masculin. Je pense que le rapport au pouvoir dépend essentiellement des qualités et défauts intrinsèques de chacun.e, ainsi que de leur parcours professionnel. En Suisse, il n'y a pas de carrière politique proprement dite. On se lance en politique pour défendre son projet de société ou lutter contre d'autres projets de société. Ce qui peut être considéré comme féminin, c'est le fait de ne pas forcément se projeter dans le pouvoir mais plutôt dans l'action collective et l'investissement de sa citoyenneté. Certaines femmes ont des plans de carrière, mais elles sont rares. Néanmoins, que l'on soit homme ou femme, pour entrer dans un exécutif, il faut barrer la route aux autres. Il s'agit d'entrer dans cette logique de compétition. Ensuite il faut délimiter son terrain, garder son électorat, mettre en place ses projets, la combativité est indispensable.

*Votre fonction vous met à la tête d'un département de 350 personnes, quel est votre style de leadership?*

Aujourd'hui, en matière de ressources humaines, il y a différentes façons de mener une équipe. Dans un style plus ancien et vertical. Ou alors, un style plus horizontal où il s'agit de stimuler son équipe, de faire émerger les talents, de convaincre plutôt que de forcer. Voilà pour l'idéal. A mon arrivée à la tête du DFL, j'ai eu la volonté de laisser les gens s'exprimer, de confier des projets à des collaborateurs/trices non-cadres. Cependant, lorsque vous donnez de l'espace à tout le monde, cela crée d'autres difficultés. Il s'avère en effet difficile de travailler sous forme de projets dans une administration, car cela déstabilise la plupart des gens. On ne suit plus l'échelle de commandement, les personnes responsables de projets ont parfois plus de responsabilités que prévu. Dans un fonctionnement vertical, les repères sont plus visibles, les cahiers des charges clairs et chacun.e peut se référer à son ou sa supérieur.e Cependant, en tant que manager d'une équipe, je privilégie tout de même la coopération.

*La politique reste un monde d'hommes.*

*Comment les femmes s'y adaptent-elles selon vous?*

Il y a peu de femmes au pouvoir et elles doivent utiliser les codes du milieu dans lequel elles sont. C'est d'ailleurs comme cela qu'elles y sont parvenues, en utilisant la langue et les codes de conduite masculins. On attend des femmes qu'elles soient douces et maternelles. Cependant, même pour celles qui sont ainsi dans la sphère privée, elles ne le sont pas obligatoirement dans la sphère publique! Je ne pense pas qu'hommes et femmes exercent forcément le pouvoir de manière différente. Je dirais plutôt que leurs parcours sont différents. Les femmes sont souvent plus sensibles à certaines thématiques en matière d'égalité ou d'intégration, par exemple. Les femmes ressentent les discriminations, au contraire du sexe fort qui, lui, est toujours représenté. La question de la représentation des femmes et des minorités me semble donc importante.

*Le discours médiatique sur les politiciennes pose aussi parfois des problèmes: un accent mis sur la description physique et vestimentaire et des attaques répétées sur leurs compétences.*

C'est systématique, cette importance donnée à l'apparence physique! Même si le pouvoir public implique une mise en scène et qu'il est normal que le physique et le relationnel soient pris en compte, en ce qui concerne les femmes, elles sont observées pour être critiquées. Elles sont toujours trop ou trop peu... Le style de Micheline Calmy-Rey, par exemple, est souvent discuté. On ne lui pardonne pas toujours sa détermination. En tant que femme, on est vite considérée comme hystérique. Pour un homme, l'apparence compte beaucoup moins. En ce qui concerne les compétences des femmes, cela aussi c'est systématique. Une femme doit continuellement prouver qu'elle est compétente. Lorsqu'il s'agit d'un homme, il est d'office considéré comme compétent. L'affirmation selon laquelle l'égalité entre homme et femme serait effective le jour où il y aura autant de femmes incompétentes que d'hommes incompétents me semble assez pertinente.