

**Zeitschrift:** Femmes suisses et le Mouvement féministe : organe officiel des informations de l'Alliance de Sociétés Féminines Suisses

**Herausgeber:** Alliance de Sociétés Féminines Suisses

**Band:** 74 (1986)

**Heft:** [11]

  

**Artikel:** Symposium du management pour les femmes : la carrière, mode d'emploi

**Autor:** Lempen, Silvia

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-278079>

### **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:** 23.02.2026

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

## SYMPOSIUM DU MANAGEMENT POUR LES FEMMES **LA CARRIERE, MODE D'EMPLOI**

**Vous recevez dans votre boîte aux lettres une invitation à participer au Symposium du Management pour les femmes, qui se tiendra, sur une durée de 4 jours, à l'Hôtel Sheraton Atlantis de Zurich. Vous examinez le programme, élégamment présenté, et vous y trouvez une brochette de personnalités suisses et étrangères (dont environ trois quarts de femmes), des exposés et des tables rondes sur des sujets aussi divers que l'interdépendance entre la politique et le management, les stratégies financières à l'approche de l'an 2000 ou l'évolution des comportements des femmes chefs d'entreprises, mais aussi un cocktail-champagne, un dîner de gala et une présentation de mode.**

**A partir de là, plusieurs scénarios sont possibles. Vous pouvez déchirer l'invitation avec irritation et la jeter à la poubelle, soit parce que vous estimez que la promotion des femmes doit se faire par d'autres voies que celles, défrichées par les hommes, de la rentabilité, du pouvoir et de l'argent, soit parce que vous avez horreur de tous les ghettos ; vous pouvez vous précipiter dans une boutique de luxe pour acheter une nouvelle robe de soirée et vous préparer avec délices à parfaite, pendant 4 jours, votre profil de battante ; mais vous pouvez aussi, et c'est ce que j'ai fait, décider de participer en honnête observatrice à l'une ou l'autre des journées de cette manifestation qui vous intrigue.**

**C**e n'est pas sans arrière-pensée que j'avais choisi la journée du mercredi 17 septembre pour me mêler, voilée de modestie, aux représentantes de quelques fleurons de l'économie suisse et internationale (dont aucune, hélas, ne venait de Suisse romande) : j'avais en effet été irrésistiblement attirée par le titre du premier exposé de la matinée, « Oh, Femmes !... », par Moritz Suter, fondateur et PDG de Crossair. Allons bon, me disais-je, en voilà encore un qui va mettre les femmes sur un piédestal pour mieux les momifier.

Pendant une bonne partie de la conférence, je crus m'être trompée. Moritz

Suter commença, comme il se doit, par protester de sa bonne volonté égalitaire en matière d'engagements et de promotion (Crossair n'est-elle pas la première compagnie aérienne suisse à avoir placé une femme dans le cockpit ?). Après quoi, en fait de piédestal, c'est plutôt une volée de bois vert qu'il administra aux assistantes. Il leur reprocha, en vrac, de ne pas accepter les critiques et les juge-

nomique totale ! Et quand une autre participante fit remarquer que la plupart des femmes qui travaillent sont **aussi** des ménagères, Moritz Suter acheva d'abattre ses cartes en affirmant que la double journée résulte le plus souvent d'un choix : une femme mariée, dont le mari assure l'entretien, n'a qu'à rester à la maison si elle ne veut pas cumuler les rôles...



Photo Isler

ments personnels, et de croire qu'à travers une femme on les critique toutes ; de manquer de solidarité entre elles, et d'être les pires ennemies de leurs consœurs ; de se comporter de manière peu naturelle, et par exemple de vouloir singler les hommes dans les négociations ; et enfin de mépriser celles qui renoncent à faire carrière pour s'occuper de leur foyer : travail « inestimable », selon Moritz Suter, et qu'il est vain de vouloir évaluer dans une regrettable perspective matérialiste, en termes monétaires.

Inestimable, c'est vite dit, s'indigna, dans la discussion qui suivit, Tamar Eschel, politicienne et diplomate israélienne : sous couvert d'idéalisme, on maintient toute une catégorie de femmes dans une situation de dépendance éco-

J'employai le temps de la pause à méditer sur les pièges du double discours que tiennent si fréquemment les hommes de l'ère post-féministe : d'accord pour qu'une femme fasse carrière au même titre qu'un homme, mais à condition qu'elle dépose à la porte de l'entreprise les problèmes liés à son statut de femme. Tendant indiscrètement l'oreille, je perçus les propos mécontents de deux participantes : elles déploieraient que l'éternel conflit carrière-maternité finisse toujours par occuper le haut du pavé dans ce genre de réunion. Ma timidité naturelle m'empêcha de leur demander à quoi rimerait l'organisation d'un Symposium du Management **pour les femmes** si ce genre de problèmes devaient en être évacués.

## MANAGEMENT A VISAGE HUMAIN

Maria Mumenthaler, directrice de Manpower, et Mark H. Mc Cormack, PDG de l'International Management Group, de New York, s'exprimèrent dans la suite de la matinée, l'une sur le thème « Le monde du travail de demain », l'autre sous le titre accrocheur « Ce qu'on ne vous apprend pas à la Harvard Business School, mais que vous devriez savoir ». Deux exposés qui ne suscitèrent, dans l'assistance, que des applaudissements, sans doute parce que, chacun à leur manière, ils répondaient à une des motivations profondes du Symposium : présenter un monde des affaires « à visage humain », où les femmes puissent se reconnaître.

Selon Maria Mumenthaler, il n'existe aujourd'hui plus de modèle idéal dans la relation au travail. A côté du modèle traditionnel caractérisé par l'engagement total au service de l'entreprise (modèle essentiellement masculin, et qui suppose la présence de la femme au foyer), on assiste à l'émergence d'une multiplicité de modèles « alternatifs » (travail à temps partiel, travail temporaire, job sharing, carrières discontinues, etc.) ; toutes les formes de distribution du travail rémunéré et non rémunéré entre les sexes deviennent alors possibles.

Tempérant cet optimisme, Maria Mumenthaler ajouta que, en Suisse, pour le moins, l'échelle des valeurs selon laquelle la réussite est liée au montant du revenu est encore en vigueur ; et en guise de point d'interrogation final, elle demanda aux assistantes pourquoi les femmes sont capables de se transformer en lionnes pour défendre leurs enfants, mais pas pour défendre leur carrière, laissant ainsi sous-entendre que le temps n'est pas encore venu — s'il doit jamais venir — où il ne sera plus nécessaire de lutter à mort contre ses semblables pour s'assurer un succès professionnel.

Pourtant, devait enchaîner peu après Mark Mc Cormack, avec cette verve un peu naïve sans laquelle un manager américain ne serait pas un manager américain, le plus important, en affaires, c'est de se faire des amis (« Toutes choses égales par ailleurs, et même si toutes choses ne sont pas égales par ailleurs, vous conclurez une affaire plutôt avec quelqu'un qui est votre ami qu'avec quelqu'un qui ne l'est pas »).

Bien entendu, Mark Mc Cormack faisait allusion à l'amitié comme méthode de travail, et non comme sentiment gratuit qui pourrait vous pousser, par exemple (c'est moi qui fantasme) à **renoncer** à conclure une affaire. Il n'y avait donc vraisemblablement pas contradiction, dans son esprit, entre cette amitié-là et la notion de carrière comme combat acharné.



(Dessin Danièle Vuarambon)

Cela étant dit, rien n'était plus agréable, en fin de matinée, à l'heure où l'on commençait à se demander quel était le plat du jour à la « Stube » du Sheraton, que d'entendre le PDG new-yorkais, avec son humour bonhomme, égrener des anecdotes (comment fut conclu un important marché entre M. Hito et M. Fujita dans une limousine noire) et énoncer des maximes (« Les trois phrases les plus difficiles à prononcer dans une négociation sont : je ne sais pas, je me suis trompé-e, j'ai besoin d'aide. Et pourtant, ce sont les plus utiles ! » ou encore, « Tout le monde a besoin de dire non avant de dire oui »).

L'après-midi était entièrement consacrée à une table ronde placée à l'enseigne d'une interrogation pour le moins fondamentale : « Les femmes dans le management : l'investissement en vaut-il la peine ? »

### LES PETITES PHRASES DE M. VELA

Il y avait à cette table ronde un homme, un seul homme, M. Claudio Vela, directeur du personnel au Crédit Suisse. Mais cet homme-là comptait pour douze : comme la quantité d'énoncés misogynes qui sont sortis de sa bouche dépassait la capacité d'absorption de mon cerveau, je n'en citerai que quelques-uns. Par exemple : « Les femmes cadres supérieures sont acceptées, pour autant qu'elles ne soient pas des féministes, mais qu'elles restent des femmes » ; « Les femmes ont d'autres intérêts que les hommes, c'est biologique. Un pourcentage de 20 % de femmes dans le management me semble être un objectif à long terme quasiment impossible à dépasser » ; « Pourquoi une femme qui a un gentil mari, une belle maison, peut-être même une piscine, éprouverait-elle le besoin de travailler ? ».

Passons. Et parlons plutôt des femmes qui participaient à la table ronde : Eugénie Holliger, chargée des questions de consommation chez Migros, excellente animatrice et modératrice ; Denise

Ammann, fondatrice d'une agence en conseils de carrière ; Sabine Bodenmann, conseillère en publicité ; et Roswita Königswieser, animatrice de stages de management à l'Institut Hernstein de Vienne.

Le problème du recyclage des femmes ayant interrompu leur carrière revenait comme un leitmotiv lancinant dans leurs interventions, l'une reprochant aux femmes de ne pas vouloir payer le prix de la réinsertion professionnelle en termes de mobilité et de flexibilité, une autre vantant les mérites d'une planification rigoureuse de l'existence, qui permettrait de limiter les dégâts inhérents à son découpage en trois phases, une troisième appelant de ses vœux un remodelage, une humanisation de la notion de carrière, ce qui permettrait d'éviter les interruptions pour cause de maternité (curieusement, aucune ne parla sérieusement du partage des tâches dans la famille...).

### EROS A LA TABLE DE CONFERENCES

Mais d'autres thèmes, moins fréquemment évoqués dans ce genre de débat, furent abordés. Par exemple, la fonction de l'élément érotique dans une négociation d'affaires. Comme le fit remarquer très pertinemment Denise Ammann, elle est bien réelle chez les hommes comme chez les femmes, mais alors que, chez l'homme, les qualités qui lui confèrent un impact érotique sont identiques à celles, éminemment viriles, qui lui confèrent un impact professionnel, les qualités érotiques de la femme sont censées être différentes de ses qualités de manager... Il fut aussi question de la création d'entreprises de femmes, pour échapper aux contraintes d'une économie masculiniste : pour Sabine Bodenmann, la tentation de se dispenser, par ce biais, de la dure ascension des échelons hiérarchiques est grande, mais il ne faut pas y céder trop systématiquement, sous peine de marginalisation.

Roswita Königswieser, sans aucun doute la plus « féministe » des trois, insista à plusieurs reprises sur la nécessité de remettre en question les données fondamentales de la division du travail entre les sexes. Mais c'était sans doute là l'ambiguïté fondamentale d'un Symposium comme celui de Zurich, que de faire coexister l'exigence d'un remodelage profond des rapports sociaux entre femmes et hommes avec l'exigence plus immédiate d'une meilleure insertion des femmes dans le monde des hommes.

Au terme de la journée, je ne pouvais me défendre de l'impression que la contradiction fondamentale entre ces deux exigences n'avait pas vraiment fait surface dans les débats. Elle avait cependant, sans aucun doute possible, hanté tous les esprits.

Silvia Lempen