

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!

Rubrik: Tribunes libres

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: 15.02.2026

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

TRIBUNES LIBRES

COACHING ET MÉDIATION

Achille GROSVERNIER

Médiateur mandaté par L'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)

Président de la Fédération suisse des associations de médiation (SDM-FSM)

achille.grosvernier@epfl.ch

Même si le coaching et la médiation ont quelque chose en commun, leur mode d'action est fondamentalement différent. L'objectif de cette tribune libre est donc de tenter de réduire la confusion sur le marché de la consultance, confusion créée par de nombreux consultants qui n'hésitent pas à offrir indifféremment les deux prestations.

C'est dans la mutation de l'environnement organisationnel et à un besoin qu'elles satisfont que médiation et coaching se rejoignent.

Tout d'abord, s'agissant de deux formes d'intervention, elles correspondent, comme toute intervention externe, au concret des individus et des entreprises qui ne sont plus aujourd'hui, dans un monde caractérisé par l'interdépendance et la complexité, à même d'atteindre l'ensemble de leurs objectifs grâce à leurs propres ressources uniquement. Qu'il s'agisse de négocier les termes d'une alliance stratégique ou de résoudre des conflits internes, le recours à un regard extérieur peut s'avérer indispensable.

D'autre part, la médiation comme le coaching répondent au besoin de laisser une place aux émotions, avec tout ce qu'elles peuvent avoir de limitant dans le cadre des activités professionnelles, l'expression du ressenti favorisant la recherche de solutions originales par les personnes elles-mêmes.

La mise en évidence des concordances me semble cependant devoir s'arrêter ici, la façon d'aborder les problématiques des individus et des entreprises divergeant diamétralement.

Le coach, dans un mode d'accompagnement individuel visant le développement personnel, ne s'occupe que du un, alors que le médiateur, inclus dans un processus de restauration du lien social, s'intéresse aussi bien à l'un qu'à l'autre, introduisant du même coup une instance tierce.

La distinction me semble d'importance. Me référant au modèle sémiotique de Peirce, je dirais

que le coaché reste centré sur soi, existant indépendamment de toute autre chose dans sa totalité, et passe simplement de la priméité du possible à la secondéité de l'existant, fait brut et singulier. La médiation, intermédiaire entre deux choses et qui les réunit est une troisième, apporte quelque chose de plus : la tiercéité, qui renvoie à la catégorie du concept, de l'ordre, de la loi, de la règle, acceptées comme satisfaisantes. Ainsi menée entre des personnes ou des groupes qui s'y engagent en toute liberté et qui y conservent leur droit de décision, la médiation établit et maintient les conditions les incitant à rechercher ensemble des solutions pour leur compte ou pour celui des entreprises qu'elles représentent. Elle encourage à penser autrement l'autre.

La question qui se pose dès lors est de savoir si l'on peut pratiquer alternativement le coaching et la médiation.

De mon point de vue, la réponse est à l'évidence non, car les états d'esprit gouvernant l'une et l'autre pratique ne sont conciliables qu'au risque d'une dissociation des fonctions de la pensée. Fondamentalement orienté client, le coach, aussi bien formé soit-il, en techniques de négociation raisonnée par exemple, reste à mes yeux orienté compétition, alors que le médiateur, agissant sur l'interaction, recherche avant tout la coopération.

Le même constat s'applique aux avocats... et c'est là que réside tout le danger de dénatura-tion de l'idéal de médiation.

LA CRÉATION DE VALEUR PASSE PAR UN ÉQUILIBRE HARMONIEUX ENTRE LES GENRES.

Solange GHERNAOUTI HELIE

Professeure à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne

Directrice du DEA en Droit «Criminalité et Sécurité des Nouvelles Technologies»

sghernao@hec.unil.ch

Au delà de la question des genres, il serait bon que des personnes d'âge, de culture, d'éducation, d'ethnie, d'expérience, différents soient intégrées au niveau des équipes professionnelles. Une

diversité bien intégrée est un facteur de progrès et révèle une organisation saine qui a compris les dangers d'une culture unique et qui sait tirer partie des différences. La variété est bénéfique or, les ressources féminines constituent un capital trop souvent sous-estimé au sein de notre société.

Dans ce contexte, on peut s'étonner que les entreprises ne tirent pas plus partie par exemple, des expériences dont bénéficient en général les femmes, en matière de logistique et de gestion du quotidien et cela depuis la nuit des temps. Pourquoi ne les retrouvent-on pas plus à des postes de responsabilité de gestion ? L'argument de la vie de famille est souvent avancé, mais il n'existe pas de contradiction majeure entre vie de famille et travail à responsabilité. Bien que cela soit essentiellement une question d'organisation, de moyens et de gestion du temps, le prix à payer pour ces femmes, est le plus souvent le manque de temps pour tout ce qui n'est pas la famille ou le travail. Il ne s'agit pas seulement d'un problème de culture d'entreprise mais plutôt de culture, tout simplement.

On pouvait penser que jusqu'à présent dans notre société, la principale question que se posaient certaines femmes résidaient dans l'alternative : travail ou vie de famille ?

A l'heure actuelle, les femmes ne pensent plus en terme de choix et la plupart des femmes n'ont plus le choix. Elles sont devenues de facto, des piliers de famille et sont contraintes à travailler. Dès lors quelles sont les solutions possibles pour ne pas pénaliser l'enfance ? Que propose notre société en matière d'encadrement, d'horaires scolaires, d'activités para-scolaires, de repas, ou plus largement en matière de soutien à l'épanouissement des personnes adultes et enfants, hommes et femmes confondus, concernées par des questions d'éducation et de réalisation de leur activité professionnelle ?

De telles éventuelles mesures, permettant de faciliter la vie, notamment des femmes qui travaillent quel que soit leur métier, sont le plus souvent omises des agendas politiques. C'est aux femmes de se débrouiller. En effet, elles se débrouillent et continueront à se débrouiller. Concilier vie de famille et vie professionnelle prend alors l'expression d'un véritable parcours du combattant, le qualificatif n'est pas exagéré. Bien que la discrimination des genres existe, certaines femmes s'en sortent bien dans le monde du travail, le plus souvent en travaillant durement.

Le rôle des femmes dans le développement économique et social des sociétés à l'échelle mondiale n'est plus à démontrer. Pourquoi ne valorise-t-on pas plus un actif humain indéniable, trop souvent sous-estimé, afin d'augmenter le bien-être et la prospérité d'une communauté, d'un pays, de l'humanité ? Qu'est devenue la minorité créatrice que sont les étudiantes ? Pourquoi ne les retrouve-t-on pas plus dans le monde professionnel ? Combien de potentiels à la Marie Curie ont-ils été occultés ? Recrutons des femmes non parce qu'elles sont des femmes, mais bien parce qu'elles représentent la moitié des talents disponibles. Or, la plupart des entreprises considèrent l'égalité des opportunités comme une obligation et une contrainte et non comme un avantage compétitif !

POUR UNE POLITIQUE DES QUOTAS

Par Diane REINHARD

Professeure chargée de recherche à la Heg Neuchâtel

Responsable de la filière postgrade «Management, Organisation, Communication»

diane.reinhard@hegne.ch

Il s'agit de définir quel est l'objet de la réflexion et quelle définition nous donnons au terme de quota.

Représentation proportionnelle des individus en fonction de leur appartenance à des groupes représentatifs dans les instances politiques tout d'abord et par extension dans toute organisation publique ou privée

Certains détracteurs des quotas se retranchent derrière l'argument que les quotas seraient anticonstitutionnels.

L'organisation politique de la Suisse est le reflet d'une volonté historique de respecter aussi bien l'avis du plus grand nombre que des minorités au travers du pouvoir bicaméral et de la double majorité dans les décisions sur initiatives.

Le raisonnement n'est cependant plus adapté à l'évolution de notre société, car il ne tient compte que de la seule minorité des cantons. Qu'en est-il d'une juste représentation des femmes (rappelons qu'elles n'ont obtenu le droit de vote au niveau fédéral qu'en 1971 et qu'elles représentent actuellement la majorité de la population suisse), des étrangers (qui n'ont toujours pas le droit de vote) ou des handicapés par exemple ?

Rien d'étonnant à la sous-représentation des femmes, majorité minorisée, dans toutes les instances politiques et dans les administrations puisque notre base légale n'a leur accordé le droit d'avoir un avis et d'influer sur la politique il y a tout juste 30 ans. Basée sur le patriarcat, notre structure de société est le reflet des intérêts masculins.

Les quotas permettent d'éviter un système multi-caméral compliqué et garantissent une plus juste représentativité : parité entre hommes et femmes, respect de l'appartenance à des minorités. Mais s'il le faut, changeons la Constitution !

D'autres détracteurs des quotas invoquent qu'il serait faux d'exiger une représentation proportionnelle des femmes ou des minorités dans les instances politiques et les administrations, car ce serait faire offense à leur intelligence. Elles ne seraient pas élues ou nommées en fonction de

leur compétences, mais uniquement par privilège. Si on leur conférait de droit une représentation proportionnelle, on courrait le risque que des incapables nous dirigent !

Il ne s'agit ici ni de privilège, ni d'assistance, ni d'incapacité. Si nous illustrons notre propos à l'exemple des femmes, n'oublions pas que l'inconscient collectif leur laisse un lourd héritage de non confiance en leur capacité à remplir un rôle dans la société. L'argument est fallacieux, car sous couvert de respect, il sous entend que les femmes seraient réellement moins capables puisque, lorsque le processus démocratique est appliqué, elles sont moins présentes. Il renvoie une fois de plus les femmes à leur doute sur leur capacité réelle à remplir certaines fonctions.

Un phénomène observé dans le monde du travail est alarmant et explique largement la sous-représentation : une femme ne postule à une annonce d'embauche qu'à condition de remplir 7 critères sur 10, un homme lui, postule s'il en remplit 3. S'agit-il d'intégrité intellectuelle ou de 1000 ans de dévalorisation ?

Bien sûr que nous n'avons pas sous la main 50 % de professeures d'université. Pourquoi ? L'Etat investit des millions dans la formation des femmes, elles sont plus nombreuses à obtenir une maturité que les hommes, mais ensuite elles sont sous représentées dans les instances politiques et les postes dirigeants. La structure de la société est telle qu'elle ne leur permet pas de conserver un pied significatif dans le monde du travail au moment où elles décident de créer une famille. Le fait qu'elles consacrent une part importante de leur vie à des tâches familiales et éducatives leur est reproché, alors même qu'elles contribuent ainsi à élever le niveau d'instruction des forces vives du futur. Pourquoi ne pourraient-elles pas faire valoir un droit à une juste représentation et influencer les structures de la société qui actuellement freinent toute volonté égalitaire ? Les femmes n'ont pas perdu leur faculté à la réflexion, au contraire parcequ'elles sont à la base de l'éveil de celle de leurs enfants, elles ont une vision du monde axée sur le long terme, le respect de la vie et des intérêts des uns et des autres.

Alors les quotas une offense à l'intelligence ? Laissez-moi en douter !

Les quotas visent à casser 1000 ans de dévalorisation !