

*Aperçu international*

# Dirigeantes hors pair

Les femmes qui briguent de hautes positions dans les entreprises doivent surmonter entre autres handicaps celui de ne pas appartenir au vivier masculin. Leur parcours de carrière est accidenté et se présente comme une course d'obstacles. Leur réussite est problématique, souvent contestée, parfois éphémère. La difficulté n'est pas de dresser un palmarès de ces personnalités, toujours plus nombreuses. Tout au plus peut-on tenter de discerner des traits singularisant certaines dirigeantes. **Par Charles Kramer**



Photo: iStockphoto.com/Jacob Wackerhausen

*Promotion des femmes: les entreprises peuvent se fixer des objectifs.*

Des firmes cotées nomment à leur tête des hommes retenus par les conseils d'administration sur divers critères. Elles basent leur jugement sur l'appréciation de réalisations dans les fonctions précédentes, éventuellement au service de plusieurs entités. Selon les résultats atteints, leur position hiérarchique n'est pas remise en question.

**Persévérance**

L'accès au groupe des candidatures préférées est généralement réservé aux hommes qui «ont fait leurs preuves». Leur profil est conventionnel, conforme à un modèle masculin rassurant. Le postulant idéal est diplômé, atteste de ses compétences professionnelles et déploie des qualités relationnelles. Son milieu d'origine est familier, ses réfé-

rences vérifiables. Des éléments extérieurs sont recrutés dans l'espoir qu'un apport de «sang neuf» induira une expansion. Des collaborateurs jouissant d'une certaine ancienneté n'entrent pas forcément en lice bien que leurs capacités soient appréciées. Des femmes de premier plan se heurtent à un «plafond de verre».

Toutefois, ce plafond se fissure: Xerox, Kraft, IBM ouvrent la voie aux États-Unis. En France, Anne Lauvergeon, Laurence Parisot et bien d'autres parmi lesquelles Mesdames J. Fernandez (3M), M. Maestri (Primagaz), J. Pollès (Philip-Morris), D. Reiniche (Coca Cola) et N. Roos (Master Foods), voient leurs qualités reconnues. En Suisse, les réussites féminines se multiplient au fil des ans. Limitant notre présentation à quelques

dirigeantes hors pair, nous constatons qu'elles échappent aux stéréotypes.

**Résultats**

Aux États-Unis, des responsables féminines ont été appelées aux plus hautes fonctions au prix d'années de service et de performances confirmées. Ainsi, Anne Mulcahy, directrice générale du groupe Xerox de 2001 à 2009. Elle a étendu ses compétences, passant du marketing aux ventes puis aux ressources humaines. Les résultats de la firme étant en chute libre, elle est le chef de file tout désigné. En peu de mois, elle réduit la masse salariale de 30 pour cent et sauve l'entreprise. Présidente du Conseil d'administration (CA) depuis 2002, elle redresse la profitabilité.

Ursula Burns lui succède. Ingénieur en mécanique, issue de la communauté noire, elle est en poste depuis 2001, Ursula Burns a rejoint Xerox en 1980. De 1992 à 2000, elle dirige différentes équipes dont celles dédiées aux télécopieurs et solutions bureautiques. En 2000, nommée Vice-Présidente Senior, elle supervise la recherche, le développement, le marketing et la distribution. En 2007, elle est présidente de Xerox. Elle succède à Anne Mulcahy au CA.

En Amérique du nord, 17 pour cent de femmes siègent au CA et 3 pour cent à peine les président\*. En France, elles sont 5,9 pour cent dans les instances dirigeantes de firmes cotées. En Suisse, elles occupent à ce jour 4 pour cent environ des postes de direction les plus élevés et près de 8,3 pour cent des sièges aux conseils d'administration\*\*. Au forum de Davos 2013, on dénombre, selon N. Kristoff 17 pour cent de participantes.

### Étoiles helvétiques

Dans l'impossibilité, faute de place, de nommer ici toutes les dirigeantes hors pair à distinguer, l'aperçu est donné seulement à titre indicatif.

Reconnue en Suisse et dans le monde, la BPW (Business and Professional Women) est une association de femmes occupant des postes à responsabilité. 2500 dirigeantes de professions, fonctions et branches diverses font partie du BPW Switzerland. Elles militent dans 40 clubs locaux, ce qui témoigne de leur forte motivation.

Selon une étude publiée par la revue «Bilan», au nombre des dirigeantes accomplies figurent, notamment:

Hélène Béguin, directrice de KPMG au siège de Lausanne depuis 2006, supervise une centaine de collaborateurs. La firme lui doit l'acquisition de nouveaux mandats en Suisse romande. Licenciée d'HEC Lausanne elle a rejoint KPMG à Genève le jour du krach d'octobre 1987.

Nathalie Bourquenoud est membre de la direction de PostFinance. Elle di-

rige les ressources humaines et la logistique depuis 2006. Elle fut directrice de la Banque Raiffeisen du Haut-Lac. En huit ans, elle assure une forte expansion de PosteColis. En 2010, PostFinance reçut le Prix de l'excellence en gestion de ressources humaines.

Angela de Wolff, associée Conser Invest, Genève, a créé ce cabinet de conseil et de gestion en 2007 avec l'objectif de mériter la confiance des investisseurs. Elle exerça d'abord en qualité d'analyste financière. Après HEC Lausanne et l'Université Bocconi de Milan, elle a étoffé son expérience chez Andersen Consulting et LODH.

Fabienne Le Tadic, responsable marketing et développement chez Constellium à Genève depuis 2009, œuvre à l'expansion dans les solutions high-tech. Diplômée en économétrie et sciences politiques de la Sorbonne, elle rejoint Nestlé en France avant d'être affectée au siège veveysan pendant cinq ans. Antérieurement, elle était à la tête de Nestlé Nutrition en Angleterre.

Anne-Marie van Rampaey, membre de la direction du Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) à Neuchâtel depuis 2000, Anne-Marie van Rampaey est directrice des ressources humaines. Elle gère un effectif d'environ 400 employés.

Monika Ribar est à la tête du géant bâlois de la logistique Panalpina depuis 2006, Diplômée des universités de Saint-Gall et de Stanford, la femme d'affaires figure au classement international des 50 femmes les plus puissantes.

### Rentabilité et présomption de compétence

Des études comme celles que réalise Credit Suisse signalent que des hommes prennent souvent plus de risques et initient davantage de transactions que des femmes. Cependant, les entreprises qui sont conduites par ces dernières réalisent des bénéfices plus substantiels ou en tout cas accusent des pertes moins importantes que si un homme se trouvait à leur tête (P-H Badel).

Parmi les champions de la rentabilité se classent Kraft Food, dirigé par Irène Rosenfeld, Avon, produits de grande consommation, avec Andrea Jung à sa tête, Telko Telstra, en Australie, Cathe-

rine Livingstone à sa direction, ainsi que Dupont chimie, dirigé par Ellen Kullmann.

Le Secrétariat d'état à l'économie SECO le confirme: les femmes patrons se trouvent encore en minorité.

Parmi les raisons avancées sont mentionnées le sexe des candidates et le contexte social: équilibre délicat entre exigences professionnelles et impératifs familiaux qui entraînent une indisponibilité relative compte tenu des horaires pratiqués. Au reste, les réseaux influents s'avèrent plus favorables aux hommes.

Les cultures d'entreprise traditionnelles valorisent les attributs de la virilité. Les modes de recrutement aboutissent de préférence à des nominations «à l'identique». Un souci suranné «de préséance de l'autorité», serait partagé par maints décideurs.

Quelle culture ne véhicule-t-elle pas des préjugés tenaces? Toutefois, des indices positifs sont perceptibles en Suisse. L'évolution est en cours. Les autorités prennent des mesures heureuses. Les associations patronales militent pour la promotion des femmes. De grandes sociétés (Roche, IBM etc.) se fixent des objectifs à cet égard.

Le marché du travail offre-t-il suffisamment de candidates qualifiées pour assumer les fonctions supérieures? La demande est-elle en proportion de l'offre? On compte pourtant de plus en plus de femmes diplômées de l'enseignement supérieur mais trop peu d'entre elles déploieraient assez d'ambition. Aux dires de Sheryl Sandberg, l'écart ou «Gender gap» est dû en partie seulement au chauvinisme et aux discriminations des états-majors. (Cf. son livre «Lean In», parution en mars 2013).

L'opinion semble sensibilisée, encore qu'une réduction rapide des écarts de traitement séduise les partisans de dispositions contraignantes (quotas, égalisation des rémunérations...).

Une «présomption de compétence» joue désormais en faveur des femmes qui se mettent sur les rangs pour prendre un commandement. N'est-ce-pas encourageant? ■

Charles Kramer, Psychologue diplômé, ancien DRH (Rank Xerox, ITT-Europe, Banque Mondiale, Isnar)

\* cf N. Kristoff, New York Times, 26 janvier 2013

\*\* cf. Isobel Leybold-Johnson dans son article «Women still climbing to the top in business», communiqué par Swissinfo.ch, daté du 7 mars 2011