

*Les femmes aux postes de direction (3)*

## «Nous avons besoin de plus de femmes ayant l'expérience du management»

Ils disent non aux quotas, mais souhaitent voir un plus grand nombre de femmes occuper des fonctions dirigeantes dans le monde économique: quatre membres de conseils d'administration s'expriment sur les moyens de faire progresser la proportion de femmes aux échelons supérieurs des entreprises. *Silvia Oppliger*

«Siéger dans les différents comités de surveillance auxquels j'appartiens pour satisfaire à un quota consisterait à servir d'alibi.» Susy Brüscheiler sait de quoi elle parle. Elle est présidente de la Fondation SV, administratrice de la Mobilière Suisse Société Coopérative, de la Mobilière Holding SA et de Siegfried SA, et membre du conseil de fondation de la Fondation suisse pour paraplégiques à Nottwil. Pour elle, une femme ne devrait pas être choisie pour siéger dans un conseil d'administration en raison d'un quota légal, «mais parce qu'elle a les compétences, l'intégrité et la personnalité dont l'entreprise a besoin».

Ursula Mengelt, administratrice de Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, et Susanne Ruoff, administratrice de Geberit SA, sont également opposées à l'introduction de quotas légaux pour les conseils d'administration. Elles accueilleraient néanmoins positivement le fait que les entreprises se fixent elles-mêmes des objectifs permettant d'accroître la proportion de femmes ayant des responsabilités opérationnelles.

Daniel Hoffet, président du conseil d'administration de Spital Netz Bern AG, est lui aussi opposé aux quotas, les jugeant même discriminatoires à l'égard des femmes. «Les femmes seraient systématiquement soupçonnées d'être choisies parce qu'elles sont des femmes et non parce qu'elles apportent les qualifications personnelles et professionnelles requises.»

### Contre les quotas

Non aux quotas légaux, mais oui à une proportion accrue de femmes aux postes à responsabilité de l'économie: telle

est la position des quatre personnes interrogées. Question posée à M. Hoffet: pourquoi est-ce important pour une entreprise d'accroître la proportion de femmes aux échelons supérieurs? Selon votre expérience, les performances financières de l'entreprise, par exemple, s'améliorent-elles lorsqu'il y a davantage de femmes au sein du conseil d'administration?

### *L'expérience de direction est une condition pour siéger dans un conseil d'administration.*

«Ça, je ne peux pas en juger, et je ne vois d'ailleurs pas le rapport», déclare Daniel Hoffet. «Des études le prouvent», répond Ursula Mengelt. Susy Brüscheiler ne peut pas non plus établir ce lien sur la base de sa propre expérience, mais elle renvoie aux études «qui établissent clairement ce fait». Les femmes auraient également «un rapport différent à l'argent et au pouvoir, raison pour laquelle elles prennent des décisions plus sociales et plus durables».

Susanne Ruoff n'évoque pas non plus de lien direct entre la proportion de femmes au CA et les performances financières de l'entreprise, mais d'après son expérience au sein d'organes composés d'hommes et de femmes, celles-ci peuvent se prévaloir d'une culture du dialogue différente, d'un abord plus agréable en équipe et, globalement, de

meilleurs résultats. Pour expliquer ce constat, Susanne Ruoff se réfère à la nature: les solutions et les systèmes techniques qui s'inspirent de la nature sont significativement plus efficaces, ce que l'on peut prouver par le biais de la bionique, dit-elle. «Il serait aussi logique qu'une proportion accrue de femmes aux échelons supérieurs des entreprises permette d'obtenir de meilleurs résultats, puisque les hommes et les femmes sont présents en proportions semblables dans la nature.»

Daniel Hoffet considère quant à lui qu'il est «juste et important que dans une entreprise comme un hôpital, qui compte dans son personnel de nombreuses femmes, celles-ci soient représentées dans une proportion adéquate à tous les niveaux directoriaux». Ce point a été pris en compte par le conseil d'administration de Spital Netz Bern AG: trois femmes sont représentées au sein de cet organe qui compte sept membres. La direction offre un autre exemple récent: «Nous voulions une représentation équilibrée des genres à la direction, or avec une seule femme, ce n'était pas le cas jusqu'ici. Maintenant, une femme éminemment qualifiée a été engagée comme directrice financière», se réjouit le président du CA.

### Les femmes s'imposent moins pour obtenir un mandat

Selon l'expérience de Daniel Hoffet, il reste difficile de trouver une femme pour un mandat de conseillère d'administration. Les femmes étant sous-représentées aux postes de responsabilité opérationnels, «elles sont peu nombreuses à briguer un tel mandat et cela donne l'impression (erronée) qu'il y a ▶



Susanne Ruoff, CA de Geberit SA : «Il faut d'abord augmenter la proportion de femmes aux échelons supérieurs».



Susy Brüscheiler est, entre autres, présidente de la fondation SV: «De nombreux mandats m'ont été confiés grâce à mon réseau professionnel».



Ursula Mengelt, CA de Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft, recommande de montrer «son envie de faire carrière».



Daniel Hoffet, président du CA de Spital Netz Bern AG: «Dans un hôpital, les femmes devraient être représentées à tous les niveaux directoriaux».

Photos: Silvia Coppiger

► moins de femmes qualifiées que d'hommes pour siéger au sein des conseils d'administration». D'après lui, les femmes sont en outre moins bien associées en réseaux et exploitent moins bien que les hommes les contacts informels, ce qui les dessert au moment de la recherche de candidats, hommes ou femmes, à des postes d'administrateurs.

Elle n'était pas à recherche d'un mandat, affirme Ursula Mengelt, et la demande qui lui a été adressée l'a passablement surprise. Cet appel a peut-être été lié à son statut d'indépendante en tant que gérante de fortune, à sa qualité de présidente du PRL d'Uster et à ses activités au sein du Rotary Club local. «Ma notoriété dans la région s'en est trouvée renforcée.»

De même, Susanne Ruoff ne s'attendait pas à être sollicitée dans la mesure où elle n'était pas activement en quête d'un mandat au sein d'un conseil d'administration. Toutefois, elle avait déjà fait sa place depuis des années dans les réseaux professionnels en tant qu'ancien haut manager d'IBM Suisse et qu'actuel CEO de British Telecom Switzerland.

Quant à Susy Brüscheiler, elle s'est vu confier divers mandats au sein du réseau professionnel qu'elle a tissé en tant que CEO du SV Group durant plusieurs années. Dans cette fonction, elle a consacré beaucoup de temps et d'énergie à développer et entretenir des relations d'affaires pour l'entreprise. «Les mandats d'administratrice qui lui ont été proposés ont découlé de ces activités. J'étais connue, de même que les résultats de l'entreprise que je dirigeais.»

### **L'expérience de direction est une condition**

Pour les trois personnalités féminines interrogées, l'expérience de direction

et les compétences acquises au cours de nombreuses années à l'échelon opérationnel sont une condition pour être considérées au sein de conseils d'administration non seulement en tant que femmes mais encore comme membres compétents et crédibles de ces organes. «Il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs»: or, c'est exactement ce à quoi reviendrait un quota fixé par la loi, affirme Susanne Ruoff. A son avis, il n'y a pas de solution rapide au problème du renforcement de la proportion des femmes au sein des conseils d'administration. C'est au niveau des postes dirigeants à l'échelon opérationnel que leur nombre doit augmenter dans un premier temps.

### **Objectifs internes des entreprises**

Pour y parvenir, les entreprises se fixeront des objectifs qualitatifs dont la réalisation sera surveillée par le management et le conseil d'administration. En outre, les femmes dotées du bagage nécessaire devraient être encouragées à assumer les charges supplémentaires qu'implique un poste dirigeant. En effet, «les femmes requièrent un effort de promotion qui n'est pas le même que pour leurs collègues masculins».

Ce que propose Ursula Mengelt va dans le même sens: une entreprise devrait se donner pour but de confier 40 pour cent des postes de direction à des femmes. Elles seraient ainsi plus visibles, partant «plus faciles à repérer pour un éventuel mandat d'administratrice».

Toutefois, les quatre personnes interrogées expriment des attentes non seulement à l'endroit des entreprises mais aussi des femmes elles-mêmes. Il leur appartient de se mettre en avant, de faire valoir leurs prestations avec une

saine confiance en elles, estime Susy Brüscheiler. Ursula Mengelt recommande de montrer son «envie de faire carrière» et une forte conviction quant à ses capacités. «Et avoir un bon réseau et du courage!», ajoute Susanne Ruoff. Quant à Daniel Hoffet, il souligne que les femmes doivent «oser se proposer pour reprendre des fonctions éventuelles et nouer des contacts avec des réseaux tels que GetDiversity, spécialisés dans la recherche de candidatures féminines adéquates pour des conseils d'administration».

Tant que la compatibilité entre profession et famille sera une préoccupation pour les femmes, un vaste potentiel restera inexploité, relève Ursula Mengelt. «A cet égard, les femmes ne tirent pas (encore) toutes à la même corde.» Elle réclame un développement des structures, en particulier la création d'écoles accueillant les enfants à la journée, mais aussi l'offre de postes de direction à temps partiel permettant de mieux concilier leurs obligations familiales et professionnelles.

### **Résumé**

Une proportion accrue de femmes occupant des postes dirigeants au niveau opérationnel, un meilleur réseautage de celles-ci dans leur environnement professionnel, mais aussi plus de courage et de volonté de la part de la gent féminine elle-même, telles sont les exigences à satisfaire si l'on veut renforcer la présence des femmes dans les sphères dirigeantes de l'économie jusqu'au niveau des conseils d'administration, estiment les personnes interrogées. Un objectif dont l'atteinte pourrait être favorisée par l'évolution démographique et le niveau de formation élevé d'un nombre croissant de femmes. ■

[www.employeur.ch](http://www.employeur.ch)