



Femmes, brisons le plafond de | verre!



Liliane Rossier, codirectrice de l'entreprise de chauffage Furst à Renens, l'affirme: «Les femmes doivent sans cesse montrer leur motivation.»

La Suisse se place en queue de peloton européen en matière d'ascension des femmes à des postes à responsabilité. Pourquoi? L'avis de dirigeantes. Par Tiphaine Bühler

COMMENÇONS PAR LES CHIFFRES: en Suisse, 8,9% seulement de femmes président des conseils d'administration de sociétés anonymes, selon une étude de Business Monitor publiée en mars. Même pourcentage chez EY, qui mentionne toutefois qu'elles sont tout de même en progres-

sion en tant que membres du conseil d'administration ou de la direction. A noter que les PME de moins de 30 millions de francs de chiffre d'affaires sont meilleures élèves, avec 21% de présences féminines, comparées aux grosses structures (+100 millions de francs de chiffre d'affaires), où la proportion de femmes dirigeantes retombe à 13%.

Dans l'édition de février de *The Economist*, la Suisse se place au 26^e rang du Glass Ceiling Index des pays de l'OCDE, un score clairement en dessous de la moyenne. Qui plus est, notre pays n'a pas bougé dans ce classement sur l'ascension des femmes à de hautes responsabilités depuis cinq ans! En partant de ce constat d'une Suisse en queue de peloton des pays européens, *PME*

Magazine a demandé à des dirigeantes comment elles ont fissuré le «plafond de verre», un terme apparu aux Etats-Unis à la fin des années 1970 désignant ce plafond invisible auquel se heurtent les femmes dans l'ascension de leur carrière. Comme toujours dans ce type de démarche, les refus d'évoquer les parcours sont légion, un problème rencontré tant par les chercheurs que par les médias. Au-delà du coup de gueule, nous avons finalement trouvé plusieurs convaincues qui ont accepté de partager leur expérience, loin des discours stéréotypés ou instrumentalisés.

Réflexion en sept points avec: Liliane Rossier, codirectrice associée de Furst à Renens, entreprise de chauffage de



40 employés, Aurore Amaudruz, fondatrice de Amaudruz Energies, rattachée ensuite à l'entreprise du même nom de 120 collaborateurs entre Le Lignon et Lausanne, Suzanne Hraba-Renevey, ex-CEO de Swissnex à Singapour et cofondatrice de BusinessIn à Genève, Caroline Plachta, secrétaire générale de la Banque cantonale neuchâteloise (BCN), structure de 315 personnes, Leila Delarive, avocate et CEO d'Amplify à Lausanne, Virginie Cassard, fondatrice de Red-X, spécialiste de gestion informatique des documents en Suisse romande, Nathalie Nyffeler, directrice d'Innokick à la HES-SO à Lausanne, et Clara Kulich, chercheuse depuis dix ans sur les questions de genre à l'Université de Genève.

1 Vous êtes-vous battue pour votre salaire?

Une seule des femmes interrogées a négocié son salaire et c'était pour un poste antérieur. Même dirigeante, l'une d'entre elles déclare trouver normal d'être payée moins que l'un de ses employés expérimentés. Une autre encore estime compréhensible que les salaires féminins soient inférieurs, en raison du congé maternité dont elle a elle-même bénéficié. Sujet visiblement sensible. Leila Delarive s'exprime ouvertement sur la question: «J'ai beaucoup œuvré pour l'égalité salariale par le passé. Pourtant, paradoxalement, pour moi-même, lorsque je suis devenue avocate spécialiste et que je pouvais légitimement augmenter mes tarifs, je me suis autocensurée en pensant que c'était trop. C'était une erreur. Il faut arrêter de penser qu'on a de la chance d'accéder à de hauts postes en tant que femmes. La valeur du travail se monétarise et, aujourd'hui, je ne fais plus de concessions.»

2 Quels sont les critères pour convaincre que vous êtes à la bonne place?

Avoir un discours très orienté business, se projeter dans le poste, savoir s'adapter à tous

les milieux et apporter des solutions, diriger de manière participative et stimuler l'intelligence collective, avoir de l'humour et de la répartie, voilà autant d'éléments mis en exergue par notre panel.

«Il faut oser avoir une forme d'ambition, avance Suzanne Hraba-Renevey. J'avais une vision mixte: je voulais des enfants et j'avais des attentes professionnelles. Ce n'est pas toujours facile en raison du regard social, des questions familiales d'horaire et d'école. De plus, le leadership masculin est bien établi en Suisse et cette image est longue à changer. C'est un effort de persévérance. Il n'est pas évident de faire abstraction de la méfiance face à son genre, mais avec une attitude proactive et de l'assiduité, on y arrive. Il faut connaître sa valeur et s'appuyer sur ça.»

Autre atout relevé: savoir prendre des décisions et aimer le faire. «Diriger est difficile pour tous, homme ou femme, pose Caroline Plachta. Il faut sans cesse se remettre en question. Mais savoir trancher est une qualité. J'ai cette facilité, cela même contre l'avis de certaines personnes. J'aime écouter, dénouer des situations complexes, puis décider et porter cette charge sur les épaules.»

3 A l'inverse, quels sont les traits féminins que vous gomez dans votre travail?

Nos intervenantes apprécient la question. «Pour être acceptée, une directrice doit faire un effort de présentation, observe Liliane Rossier. Personnellement, je ne vais pas travailler en robe, ça passe mieux. Il faut savoir s'adapter si vous voulez que ça fonctionne. Il faut aussi avoir de l'humour et ne pas se formaliser. Pour autant, je ne suis pas toujours dans le contrôle, je reste moi-même.» Une attitude partagée par la totalité des femmes évoluant dans des secteurs masculins.

«J'essaie de contrôler mon impulsivité, relève de son côté la sous-directrice de la BCN. En tant que femme, je suis trop souvent dans une attitude de défense.» Autre trait >>



>> de personnalité à combattre: l'envie d'être parfaite. «J'ai dû faire attention à ne pas m'épuiser, remarque Aurore Amaudruz. Le risque existe de vouloir tout faire soi-même car on n'a pas droit à l'erreur. Mais on doit savoir déléguer et s'entourer.»

Dans une démarche proactive, la directrice d'Innokick a voulu ouvrir les œillères d'un certain leadership masculin, ou même féminin. «J'ai pris mes enfants en séance parfois, pour montrer qu'on peut être créative et efficace même avec des enfants. Au contraire, on se centre davantage, chaque heure compte et on n'a pas le temps de discuter à la cafétéria. Au moment où j'ai monté Innokick, j'accouchais de mon deuxième enfant. Vers 30 ans, c'est là qu'il faut publier le plus ou lancer son business, mais pour une femme, c'est aussi là que vous biberonnez la nuit et que vous ne pouvez pas aller réseauter le soir. Alors, aller travailler avec mes enfants, c'était aussi une manière de marquer les esprits. Non, ce n'est pas facile d'être mère et leader en même temps, mais c'est possible et il faut le dire.»

4 Quelles sont les clés pour arriver au top?

Travailler à 100%, être meilleure que les hommes et être surmotivée sont les points qui sont le plus ressortis. «Traditionnellement, les femmes ont de la peine à se mettre en avant. Pourtant, elles doivent montrer qu'elles sont motivées, qu'elles veulent être quelqu'un dans une entreprise et que leur travail n'est pas juste un complément au salaire de Monsieur», résume la patronne de Furst.

«Le plafond de verre existe qu'on soit indépendante, avocate ou dans le business, expose Leila Delarive. J'ai dû énormément batailler pour montrer mes aptitudes et ne pas rester cantonnée à la place où on voulait que je sois. Lorsqu'on a un savoir, il faut le mettre en évidence, ne pas hésiter à le partager, à donner des formations, des conférences. Il faut s'affranchir des questions de genre ou des habitudes. La limite sera alors le ciel.»

Autre conseil, celui de la cofondatrice de BusinessIn à la trajectoire atypique: «Lorsque j'ai créé Swissnex à Singapour, ça a été un défi et jamais je ne pensais devoir recommencer un jour en Suisse. Mais il faut être prête à ça. Il faut oser bousculer certains codes. Pour mes événements business en Suisse, j'ai de la difficulté à trouver les femmes. Elles ne s'assument pas assez et peinent à entrer dans des cercles d'hommes. Moi, ça me stimulait de me confronter à l'autre genre, cela me permettait d'interagir dans des environnements intéressants.»

5 Qu'est-ce qui reste le plus difficile, selon vous, dans les carrières féminines?

Gérer enfants et travail est l'élément phare souligné par nos dirigeantes. Rien de surprenant. Ce qui l'est plus, c'est qu'aujourd'hui, on ose en parler enfin clairement. Exemple plusieurs fois relaté: «La femme qui part plus tôt du bureau car elle a un enfant malade, c'est mal vu. Tandis que l'homme qui part avant parce qu'il va à une conférence ou à un apéro-réseautage, ce sera valorisé.»

La difficulté du premier contact est également largement citée. «Le premier échange en tant que femme n'est pas simple. En réunion avec des personnes de l'externe, l'attention se porte spontanément sur le collègue en costume-cravate qui m'accompagne, plus «vraisemblable» dans le rôle de membre de la direction, glisse Caroline Plachta. Par ailleurs, plusieurs fois dans mon parcours, le doute a plané sur ma promotion, vue comme du favoritisme ou parce qu'il fallait une femme à ce poste.»

Pour valider sa position de dirigeante, la femme se retrouve face à un dilemme. «Il y a une incongruence entre les deux rôles qu'on demande de jouer à une manager femme, relève Clara Kulich. Elle ne devrait pas se montrer trop agentique au risque de ne pas être engagée, car elle saperait la hiérarchie sociale entre homme et femme et elle ne doit pas non plus se montrer trop



féminine. Elle avance sur une arête.»

6 Comment est perçu votre statut de leader, par votre entourage professionnel et par vous-même?

«J'avais 32 ans lorsque j'ai repris la direction de l'entreprise de chauffage, secteur très masculin, se souvient Liliane Rossier. Il m'a fallu cinq ans pour me sentir bien. Aujourd'hui encore, on me prend parfois pour la secrétaire, mais le plus difficile a été

finalement les discussions avec les banques.» Egalement dans un univers d'hommes, Aurore Amaudruz réagit: «Sur les chantiers, il y a encore des équipes qui n'acceptent pas de voir débarquer une femme et ce ne sont pas forcément les anciennes générations. Cela m'est arrivé qu'on me parle comme à un chien. Mais on sent aussi une envie de changement. Je suis, par exemple, de plus en plus sollicitée par des associations dans la construction. Swiss



Caroline Plachta, secrétaire générale de la Banque cantonale neuchâteloise.

«L'image du leader masculin est longue à changer. On y arrive avec de l'assiduité!»

Suzanne Hraba-Renevey
Cofondatrice, BusinessIn



Solar libère deux sièges et ils ont été clairs, ils veulent des femmes.»

De son côté, l'ancienne CEO de Swissnex pointe la différence culturelle. «A Singapour, c'est le culte du business, des réseaux, on est à l'affût, curieux, prêt à entrer en négociation. La structure sociétale est différente avec plus de femmes dans les affaires, pendant que les hommes sont deux ans à l'armée, explique-t-elle. En Suisse, c'est plus traditionnel, le cadre est plus fermé et on est définitivement plus sensible aux genres. Les réflexes sont encore très masculins, même si la génération start-up donne davantage leur place aux femmes.» La perception tronquée a aussi des avantages, comme le note Nathalie Nyffeler: «Très souvent, les hommes nous sous-estiment et on peut en profiter. Il m'arrive de me montrer naïve pour obtenir de meilleures explications.»

7 Dès lors que le plafond de verre peine à se fissurer, que pensez-vous du phénomène du «glass cliff», à savoir la promotion des femmes à la tête des entreprises en période de crise? «Je suis arrivée à la direction dans l'urgence,

à la suite du décès du patron, relève la directrice de Furst. J'ai pris cette place et je l'ai assumée. En période de crise, peut-être qu'en effet plus d'hommes refusent ce genre de mandats, alors que quand tout va bien, on se laisse aller à des schémas traditionnels, parfois très masculins.» La récente étude de la chercheuse Clara Kulich sur le *glass cliff* (la falaise de verre) démontre que les recruteurs, pour ce type de postes à risque, préféreront des femmes, symboles de changement. Mais sont-elles meilleures en cas de crise? «Dans la littérature, il n'y a pas de consensus. Des études en Grande-Bretagne démontrent que les réactions boursières sont plutôt négatives concernant les entreprises gérées par des femmes en période de crise, tandis que si l'on regarde la performance en chiffres réels et les bénéfices de l'entreprise, les réactions sont plutôt positives.» Le mot de la fin ira à la secrétaire générale de la BCN: «Les femmes sont plus résistantes et plus habituées à l'adversité. Elles affrontent régulièrement des situations où elles ne sont pas les plus fortes. Dans le jeu de pouvoir, elles sont prêtes à ce bras de fer, tout en partant avec un handicap.» ■

«Les femmes doivent souvent se défendre contre des remarques sexistes»

■ De vendeuse pour les imprimantes Xerox, **Virginie Cassard** a fondé sa propre société, Red-X, une entreprise de gestion informatique des documents basée à Neuchâtel, Fribourg et Delémont. «De deux personnes il y a vingt ans, nous sommes 16 collaborateurs aujourd'hui. Je me suis battue pendant dix ans pour développer la clientèle, souligne la directrice. Ça n'a pas été facile et, en tant que femme dans un secteur plutôt masculin, vous devez doublement montrer aux clients et aux partenaires que vous maîtrisez parfaitement les sujets techniques.»

■ Montée en puissance, son entreprise a suivi les évolutions technologiques. Seul point qui n'a guère changé au fil du temps: la perception de son statut de femme dirigeante. «J'ai entendu des remarques de concurrents suggérant que si je gagne une affaire, c'est parce que je suis une blonde en minijupe. Pour moi, il est impossible d'aller chez des partenaires dans cette tenue. Les femmes doivent souvent se défendre contre ce genre d'attaques et c'est peut-être malheureusement ce qui fait la rareté de la gent féminine à des postes de leaders.»



«C'est un défi que de s'exprimer en tant que femme, mais il faut oser prendre cette place»

■ Il n'y a pas de CV type pour réussir à monter les échelons de la hiérarchie.

Caroline Plachta, secrétaire générale de la Banque cantonale neuchâteloise (BCN) depuis trois ans, en est le parfait exemple.

«Mon parcours professionnel, avec plusieurs changements de carrière, inquiétait mes employeurs. Pour moi, cela reflète surtout ma capacité d'adaptation tant dans l'industrie que dans le domaine bancaire. C'est ma personnalité forte qui a sans doute fait la différence. Certains disent qu'il me manque un seul chromosome pour être un homme, confie-t-elle, amusée. Je n'ai jamais cherché à polariser les genres, car la meilleure équipe dirigeante est composée d'hommes et de femmes.»

■ Féministe déclarée, reconnaissant qu'évoquer les genres est toujours délicat, elle regrette qu'autant de femmes refusent

encore de parler de leur carrière. «Je sais qu'on va ressortir certains de mes propos. Ce n'est pas facile, c'est un défi que de s'exprimer en tant que femme, mais il faut oser prendre cette place.»

■ La sous-directrice souligne aussi que devenir leader, c'est surtout supporter certaines contraintes, comme de travailler à 100%. «Je suis mère d'un garçon de 6 ans et je suis persuadée qu'on peut se réaliser dans sa famille et dans son métier en même temps. C'est épuisant, ce sont les doubles journées. Mais tant qu'on n'aura pas franchi le cap social consistant à accepter qu'un dirigeant puisse travailler à temps partiel, on verra davantage d'hommes dans les hauts postes. La tendance change avec des pères qui veulent réduire leur temps de travail.» Une amorce annonciatrice, peut-être, d'un rééquilibrage.