

# Les femmes aux postes de direction: quelques visions pour l'avenir de nos filles

Ces visions reposent sur un souhait de tolérance à l'égard du plus grand nombre possible d'approches, de conceptions et de systèmes de valeurs qui apportent des réponses nouvelles à des questions anciennes. Elles ne sont pas motivées en priorité par la problématique du genre, mais bien davantage par l'utilité et l'urgente nécessité d'un apport féminin dans les équipes dirigeantes, pour un changement de cap allant vers la durabilité et l'éthique au profit des générations à venir.



De nombreuses femmes sont prêtes à faire le grand saut vers le plus haut échelon hiérarchique. Puissent ces visions faciliter l'accès des plus douées aux fonctions dirigeantes.

Photo: Keystone

Il y a déjà plusieurs années, une étude de l'*American Management Association (AMA)* concluait que l'hétérogénéité d'une équipe a des effets bénéfiques sur la productivité et la rentabilité. Elle démontrait que les directions composites obtiennent de meilleurs résultats; un riche éventail de talents et d'atouts interculturels ne peut que profiter à la viabilité et à l'innovation, tout comme au marketing et à la culture d'entreprise (voir encadré 1).

Nous proposons ci-dessous quelques visions susceptibles de faciliter l'accès des collaborateurs et collaboratrices les plus doués aux niveaux hiérarchiques les plus élevés. À qualifications égales, une préférence est donnée aux femmes afin de faciliter l'essor de nouvelles normes dans l'univers helvétique et d'être en phase avec les progrès de la féminisation que l'on observe dans le monde entier.



**Sonja A. Buholzer**  
Directrice de la société de coaching international pour CEO et dirigeants féminins VESTALIA VISION Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Zurich  
[www.vestalia.ch](http://www.vestalia.ch)

## Première vision: l'avenir appartient aux comités directeurs diversifiés

La diversité est une interconnexion en partie féminine, interculturelle et mondiale. Elle intègre aussi des personnalités d'âge mûr et empreintes de sagesse, qu'elle relie à de plus jeunes aux questionnements hardis. Même au sens le plus strict, la diversité recouvre tout un univers. Dans cette réalité qui va de soi, il n'y a pas besoin de mots supplémentaires pour souligner l'importance fondamentale des femmes, puisque celles-ci ont la chance de l'expérimenter chaque jour. Toutes ne souhaitent pas accéder à des

postes dirigeants; mais au moins, on ne met plus de bâtons dans les roues de celles qui le veulent vraiment.

L'innovation commence avec l'hétérogénéité de la composition des organes exécutifs. Ces postes sont occupés par des chefs de file du développement durable et en même temps des personnalités avisées, critiques, tournées vers l'avenir et solides qui se mobilisent aussi bien pour la réussite économique que pour l'environnement, l'humain et la diversité. Ils travaillent à rapprocher l'ancien monde de la nouvelle réalité numérique qui rend toute chose transparente, aussitôt et partout.

### Deuxième vision: la valeur ajoutée apportée par les cadres féminins est reconnue, voulue et encouragée

Pour que les femmes aient envie de mettre leur savoir-faire à la disposition d'un groupe ou d'une PME au plus haut niveau hiérarchique, il faut que la valeur ajoutée qu'elles apportent soit explicitement reconnue, souhaitée et encouragée.

Les femmes, surtout celles de la génération Y<sup>1</sup>, ne doivent plus lutter pour obtenir de la reconnaissance. Elles sont parfaitement conscientes de leur valeur et sont devenues plus exigeantes non seulement pour le salaire, mais aussi dans le choix de l'entreprise qui profitera de leurs compétences. Leur modèle de vie multiplie les possibles et elles ont tôt fait de changer d'emploi quand on les fatigue, ou de se mettre à leur compte et de vivre selon leur propre système de valeurs et leur culture d'entreprise.

Pour être pleinement efficaces, les comités de direction doivent se féminiser. Les femmes conviennent idéalement dans les questions liées au développement durable. Elles sont quasi programmées pour comprendre les interactions entre les sphères éthique, économique et écologique. Seule

une pensée interdisciplinaire en réseau permettra d'induire un changement de perspective viable. Les femmes ne pensent pas comme les hommes. Elles ont des valeurs différentes et se posent d'autres questions. Cette différence constitue un capital énorme pour le succès d'une entreprise.

De nombreuses femmes sont prêtes à faire le grand saut vers le plus haut échelon hiérarchique. Universitaires, mobiles, polyglottes, orientées vers l'international, très ambitieuses et sans compromis sur leurs performances personnelles et les exigences posées à l'employeur, elles visent très haut. Elles ne supportent plus les discussions affligeantes sur les thèmes féminins. Elles savent ce qu'elles veulent et ce qu'elles sont capables de faire. En adoptant une position plutôt dure («c'est à prendre ou à laisser»), elles demandent ce qu'elles exigent elles-mêmes: sortir clairement du lot et être totalement disponible; elles entendent user de leur influence en étant joignables 24 heures sur 24, connectées à un réseau numérique et en contact avec le monde entier.

Cette nouvelle génération de femmes exige la satisfaction de ses revendications ou s'en va. En Suisse, nous sommes souvent dépassés par un tel engagement et une position aussi claire. Ces femmes font souvent peur, comme le relèvent régulièrement les médias. Seuls les leaders masculins avec les mêmes profils et objectifs de performance l'assument. Lorsqu'elles travaillent avec une équipe de professionnels de haut niveau, elles font preuve d'une grande force de persuasion et d'une grande intelligence; très plurielles, elles sont aussi capables d'accomplir des tâches extrêmement complexes.

### Troisième vision: des cultures d'entreprises permettant de concilier travail et vie familiale

Pour les femmes, faire carrière n'est pas une fin en soi pour accéder à un statut social: elles souhaitent contribuer ainsi de façon mesurable à un monde meilleur et employer utilement leur temps et leurs compétences. Tout le reste est secondaire.

Ces femmes revendiquent aussi le droit de choisir le moment d'avoir des enfants et de gérer leur emploi du temps avec un employeur ouvert d'esprit, de façon à pouvoir concilier vies professionnelle et familiale. Ici aussi, elles réclament des horaires flexibles pour les cadres des deux sexes et des conditions de travail modernes. L'innovation et le plaisir d'expérimenter sont des facteurs qui contribuent à la motivation et qui soutiennent l'individu dans son aspiration à

1 La génération Y est née après 1980 et comptait parmi les «teenagers» vers l'an 2000. Elle est postérieure à la génération X.

Encadré 1

#### Les équipes de direction mixtes obtiennent de meilleurs résultats

L'*American Management Association (AMA)* et l'association des femmes d'affaires ont examiné la direction de plus de mille sociétés de toutes tailles, dans tous les secteurs économiques. Cette étude s'est intéressée à la composition et aux résultats des équipes dirigeantes senior des entreprises. Elle a également analysé des données comme le chiffre d'affaires, la part de marché, la valeur boursière et comptable, la rentabilité et la productivité. Elle a débouché sur les constats suivants:

- l'hétérogénéité au sens d'une mixité en fonction du sexe, de l'appartenance

ethnique et de l'âge au sein des équipes de cadres est en corrélation avec une direction plus performante;

- les équipes dirigeantes comprenant une proportion notable de personnalités venues de l'extérieur de l'entreprise réalisent de meilleures performances que les comités de direction composés de personnes promues au sein de l'entreprise;
- les entreprises où une partie des cadres ont moins de 40 ans obtiennent de meilleurs résultats que celles dont tous les dirigeants sont relativement âgés.

vivre pleinement en jouant divers rôles en même temps. On assiste ainsi à l'émergence de nouvelles cultures d'entreprise.

Les équipes dirigeantes d'aujourd'hui ont un autre dénominateur commun: définir et piloter les aspects éthiques et de durabilité de manière crédible, contraignante et efficace pour construire le monde de demain. Les femmes se préoccupent de l'avenir. Elles sont à l'écoute de la vie et se soucient de l'état du monde qu'elles laisseront à leurs enfants ainsi qu'aux générations futures. Ce qui les fait bouger est généralement en lien avec leur contribution en faveur d'un monde meilleur. Cela explique probablement aussi pourquoi tant de femmes s'engagent dans des œuvres caritatives.

Dans l'économie, les femmes sont désormais bien conscientes de leur valeur. Elles attendent donc que les négociations salariales et de carrière n'aient pas à être menées de haute lutte, mais soient proposées en reconnaissance de leur bilan. Une démission – du moins intérieure – est à craindre si cette aspiration de base n'est pas satisfaite. Il va de soi qu'elles ne veulent pas tout miser sur une seule carte, mais cherchent au contraire à rétablir l'équilibre entre leurs performances professionnelles et leur rôle de mère et d'épouse.

Cette vision tient compte du désir profond des femmes de trouver un partenaire masculin partageant leurs aspirations professionnelles et familiales, et qui souhaite coopérer sur un pied d'égalité avec ces «colègues» ambitieuses et performantes, mais aussi bien ancrées dans leur féminité. Là aussi, on expérimente joyeusement de nouveaux modèles et les anciens schémas sont abandonnés avec autant de plaisir. Le partenariat peut être pris au sens littéral. Il sous-entend d'ailleurs que les femmes puissent gagner davantage et occuper une position plus élevée dans la hiérarchie que leur partenaire – mais qu'on les aime et les considère malgré tout en tant que femmes.

ses limites: la carrière est ici un mot qui donne du sens et un terreau fertile pour le développement personnel.

Une grande attention est accordée à la façon dont est utilisé ce bien si précieux qu'est le «temps». La moindre des choses doit en valoir la peine. Les valeurs vécues nourrissent la motivation. Elles servent de modèle et de guide dans un monde très diversifié et peuvent presque devenir un substitut à la famille.

Le monde en réseau numérique livre à chaque instant un instantané de la situation. Espérons que les femmes auront de nouvelles visions pour poursuivre ou améliorer ce que les nombreuses générations qui les ont précédées ont mis en place pendant des millénaires. *L'histoire a été écrite par les hommes*, mais elle a aussi été faite par les femmes (Rosalind Myles). Espérons que nous écrirons un nouveau livre ensemble, pour des êtres humains engagés en faveur de l'ouverture d'esprit, de la collaboration, du dialogue interculturel et de la diversité. Dans un monde globalisé et déréglementé, ils avancent main dans la main au nom de la tolérance et des enseignements tirés de l'histoire, et cherchent le plus grand dénominateur commun pour construire dans ce monde un pont vers un avenir viable.

Les femmes sont les dirigeants du futur. Elles ont inscrit les notions de respect et de durabilité sur leur étendard et pris l'engagement de soustraire la planète à la convoitise effrénée de toutes sortes de prédateurs. L'économie est au service de la société – mais aussi d'une planète qui a été surexploitée et qui a besoin de reprendre son souffle. Elle pourrait être féminine. ■

Encadré 2

#### Publications de l'auteure

Son dernier livre sur le management sera publié en septembre 2014 par Orell Füssli. Ses trois derniers ouvrages sont:

- Buholzer Sonja A., *Die Frau im Haifischbecken. Was wir vom Top-Räuber der Meere lernen können*, Zurich, 2010.
- Buholzer Sonja A., *Umdenken jetzt! Ein Buch für Mutige*, 2008, Orell Füssli Management.
- Buholzer Sonja A., *Shark Leadership. Management hinter den Grenzen der Angst*, 2006, Orell Füssli. L'ouvrage est disponible en audio-livre. Il a également été publié en Chine (2008).

#### Quatrième vision: les principes de «leadership» pris à la lettre

Une carrière est synonyme d'une existence bien remplie et d'actions utiles. Les femmes ont à cet égard des revendications fondamentales et considèrent le «leadership» comme un outil de développement personnel de premier choix. Se dépasser et continuer d'apprendre tout au long de la vie doit faire plaisir et être amusant. Dans ce contexte, la notion de carrière a également d'autres connotations, notamment celle de surmonter les obstacles, d'apprendre de ses erreurs, d'être authentique et de dépasser