



# Les secrets de leur succès

## Cinq femmes de pouvoir racontent comment elles sont parvenues au sommet

**R**ARES sont les femmes qui parviennent aux plus hauts niveaux de responsabilité. Dans beaucoup de pays, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à décrocher un diplôme universitaire, mais il subsiste un écart préoccupant au niveau des postes de pouvoir. D'après une étude de la *Harvard Business Review*, en 2009, seulement 1,5 % des entreprises les plus performantes du monde étaient dirigées par des femmes.

Il nous est donc apparu utile de nous intéresser aux rares femmes qui contredisent cette statistique. *F&D* s'est entretenu avec cinq dirigeantes pour comprendre quels avaient été, selon elles, les principaux ingrédients de leur succès.

Certaines invoquent leurs parents, les valeurs qu'ils leur ont inculquées, leur force d'inspiration. D'autres citent des qualités qui leur sont propres : leur puissance de travail, leur curiosité intellectuelle et leur propension à remettre en question des idées reçues. Leur différence, c'est aussi qu'elles ne laissent pas les obstacles les détourner de leur objectif. Au contraire, souligne d'ailleurs l'une d'entre elles, l'adversité peut être source de motivation et de force.

### MARIA DAS GRAÇAS SILVA FOSTER

Directrice générale de Petrobras, Brésil

**P**ar la fenêtre du car scolaire qui l'emmenait au lycée, Maria das Graças Silva Foster contemplait avec curiosité la raffinerie et le centre de recherche de Petrobras, l'un des nombreux complexes d'un couloir industriel à Rio de Janeiro; c'est là que germa en elle l'idée d'une carrière dans le pétrole. Ensuite, elle continua de traverser ce couloir industriel pour aller à l'école d'ingénieur.

Elle entra à Petrobras comme stagiaire dans ce même centre de recherche, décrochant parallèlement des diplômes en génie chimique et génie nucléaire ainsi qu'un diplôme d'école de gestion dans les meilleures universités du Brésil. À Petrobras depuis 33 ans, elle est devenue la première femme à occuper le poste de directeur général en février 2012. Elle est l'une des neuf femmes seulement à présider aux destinées d'une des 500 premières entreprises d'Amérique latine.

Petrobras est un géant du pétrole et de l'énergie. Fondée il y a plus de 58 ans, c'est la plus grande entreprise du Brésil. Sa production, plus de 2 millions de barils de pétrole et de gaz par jour en 2012, devrait doubler d'ici à 2020 pour atteindre quelque 4,2 millions de barils par jour. Selon Maria das Graças Foster, l'essor de la production va aussi doper la croissance de l'économie brésilienne. Elle considère que sa mission à la tête de Petrobras est aussi de participer au développement du pays. Avant de devenir directrice générale, elle a été la première femme à siéger au conseil d'administration, en tant que Directrice de la division gaz et énergie en 2007, déjà une performance quand on sait que jusqu'aux années 70, le groupe recrutait peu d'ingénieurs parmi les femmes.

Selon Maria das Graças Foster, c'est son rêve de lycéenne qui a conduit à sa réussite dans l'univers très masculin du pétrole



et du gaz. La clé du succès, à ses yeux, est de « toujours bien se préparer, connaître ses dossiers, et avoir les connaissances et le courage nécessaires pour trancher et prendre des décisions ».

Il est aussi essentiel pour les dirigeants de connaître le pouls de leur entreprise. « Les grands dirigeants doivent comprendre leurs salariés, être forts et attentifs », ajoute-t-elle. « La solidarité et une connaissance approfondie des activités de l'entreprise sont deux ingrédients très importants pour bien diriger. »

Lorsqu'on lui demande quel conseil elle donnerait à d'autres femmes qui visent le sommet, elle répond qu'« un dirigeant ne cède pas aux difficultés, mais s'en sert pour nourrir sa motivation et son énergie ».

Niccole Braynen-Kimani

## BARBARA STOCKING

Ancienne Directrice générale d'Oxfam Grande Bretagne

Dès son adolescence à Rugby (Angleterre), Barbara Stocking a commencé à poser les questions qui allaient la mener à une carrière dans le développement international. C'est là qu'elle a pris conscience des distinctions et des classes sociales. «La différence de moyens que je constatais entre l'école publique que je fréquentais et l'école privée m'a fait réfléchir aux inégalités. J'ai commencé à me demander pourquoi la société était ainsi», explique-t-elle. C'est donc des inégalités autour d'elle et dans des pays lointains — ainsi que de ses parents qui, malgré une vie de rude labeur, donnaient beaucoup à la collectivité — qu'elle a tiré son inspiration : son parcours professionnel répond à ces deux influences qui ont marqué ses années de formation.

Après avoir étudié les sciences naturelles à l'université de Cambridge dans les années 70, Barbara Stocking décroche un poste de chercheur aux États-Unis. C'est à travers un projet de l'Organisation mondiale de la santé en Afrique de l'Ouest qu'elle a découvert le secteur du développement international. À bien des égards, cette transition lui est apparue toute naturelle : ses connaissances scientifiques et médicales trouvaient leur application directe dans un pays en développement.

De retour au Royaume-Uni, elle finit par présider l'association internationale d'aide et de secours d'urgence Oxfam, poste qu'elle vient de quitter après douze ans. Barbara Stocking avait été préparée à assumer la direction d'Oxfam par différentes fonctions à responsabilités au sein du système de santé britannique, le National Health Service. «À bien des égards, les années au NHS ont été très dures. J'avais l'impression qu'il me fallait prouver qu'une femme pouvait faire aussi bien qu'un homme, se souvient-elle, à Oxfam, j'étais beaucoup plus à l'aise : personne ne s'étonnait de voir une femme endosser le rôle de directeur général, même si j'ai été la première femme à le faire.»

À Oxfam, son travail a pris une dimension internationale : sous sa direction, l'organisation s'est réaffirmée comme l'un des acteurs majeurs dans les domaines de l'eau, de l'assainis-



sement et de la santé publique en secours humanitaire, étant notamment en première ligne sur les questions d'égalité des sexes, d'environnement et de transparence.

Elle n'a pas oublié l'époque où le fait qu'elle même soit une femme posait problème. «Une année, je participais à la réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos, et quelqu'un m'a présentée au PDG d'une grande entreprise. Il s'attendait tellement à voir un homme, que je crois bien qu'il ne m'a pas vue!»

En juillet, elle sera de retour à l'université de Cambridge où elle présidera le Murray Edwards College, l'un des deux établissements exclusivement féminins de Cambridge, qu'elle a elle-même fréquenté lorsqu'il s'appelait New Hall. «C'est un véritable privilège de prendre la présidence d'une institution si profondément attachée à voir les femmes s'épanouir et se développer pour réaliser pleinement leur potentiel et dépasser leurs propres attentes.»

Glenn Gottselig

## DAMBISA MOYO

Économiste et auteur

Dambisa Moyo, économiste et auteur d'origine zambienne, est un peu une star du monde de l'économie et de l'entreprise : une des «personnes les plus influentes» selon le magazine *TIME*, une «visionnaire remarquable» selon Oprah Winfrey et sacrée «agitatrice de la planète» selon le *Daily Beast*.

Dambisa Moyo est peut-être connue surtout par sa critique sans concession de l'aide internationale. Dans *L'aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de meilleures solutions pour l'Afrique*, grand succès de librairie paru en 2009, elle démontre que l'aide occidentale cause plus de tort qu'elle n'apporte de solutions, car elle ne fait qu'étouffer les efforts de développement et nourrir la corruption. Depuis lors, elle a publié deux autres livres qui donnent à réfléchir : *Winner Take All*, qui décrit les évolutions géopolitiques et les tendances des marchés des matières premières, et *How the West Was Lost*,



qui démontre que les pays les plus avancés sont en train de dilapider leurs atouts économiques.

Si les écrits de Dambisa Moyo font autant de bruit, c'est notamment parce que son parcours est aussi brillant que les thèses qu'elle déploie. Née en 1969 à Lusaka, pendant l'une des périodes les plus tumultueuses de l'histoire de la Zambie, Dambisa Moyo est arrivée aux États-Unis pour faire ses études à Harvard et à l'American University. Elle passa ensuite deux ans à la Banque mondiale, puis obtint un doctorat d'économie à Oxford. Enfin, elle travailla pendant dix ans à Goldman Sachs.

Les parents de Dambisa Moyo ont toujours attaché une grande importance à l'éducation. «À la maison, on parlait beaucoup politique et économie», se rappelle-t-elle. Très jeune, elle a donc appris à tordre le cou aux idées reçues.

Quel est le moteur de ses multiples succès? «Mon insatiable curiosité à propos du monde», répond Dambisa Moyo. «À mes yeux, il est bien plus facile d'apprendre, de remettre en

question, d'aspirer à mieux et de progresser dans un monde où l'information est à portée de main», ajoute-t-elle. «J'essaie de profiter des chances extraordinaires qu'offre notre époque.»

Dambisa Moyo convient que de plus en plus de femmes parviennent, comme elle, à des postes de pouvoir dans les administrations publiques et les entreprises, mais il reste tant à faire. «La représentation des femmes à ces niveaux reste déplorable», estime-t-elle.

Il y a certes des progrès, mais on peut faire plus pour préparer les femmes des prochaines générations à assumer des rôles plus influents dans tous les domaines.

Quant à la personne qui a exercé le plus d'influence sur sa trajectoire, c'est Nelson Mandela. «Pour démontrer qu'il fallait instaurer le suffrage universel en Afrique du Sud, il a fait appel à la logique et aux faits, pas seulement à la morale et à l'émotion.»

*Lika Gueye*

## SUNGJOO KIM

*Directrice générale, Sungjoo Group*

Sungjoo Kim est fondatrice, directrice générale et, selon ses propres termes, «visionnaire en chef» du groupe Sungjoo, géant de la mode en Corée du Sud, avec en 2012 un chiffre d'affaires de 396 millions de dollars.

Fille benjamine d'un magnat de l'énergie, Kim aurait très bien pu faire un beau mariage dans l'élite de la société coréenne sans avoir jamais besoin de travailler. Mais elle était animée d'une grande énergie et voulait être maîtresse de son destin.

Après un diplôme en théologie de l'université Yongsei à Séoul, Kim décide de partir étudier à Amherst College dans le Massachusetts, malgré la vive opposition de son père, qui ne voulait pas qu'elle s'éloigne autant de sa famille. Kim continua ensuite son parcours universitaire à la London School of Economics et à l'université de Harvard, où elle rencontra son futur mari, un britanno-canadien.

Que Kim décide d'épouser l'homme de son choix, c'en était trop pour son père, et pendant quelques temps, ce fut la brouille entre eux. Par l'intermédiaire d'une connaissance, elle décrocha son premier emploi dans le grand magasin Bloomingdale's à Manhattan, où elle travailla sous la supervision directe du Président, Marvin Traub. Elle apprit tout de l'industrie de la mode.

Environ cinq ans plus tard, Kim renoua avec son père et eut l'occasion de l'aider dans des négociations qu'il menait aux États-Unis. Elle put ainsi lui démontrer son talent pour les affaires, et obtint de lui 300.000 dollars pour créer le groupe Sungjoo.

L'investissement s'avéra fructueux. Depuis le début des années 90, la société fait connaître en Asie un grand nombre de marques occidentales de luxe et a obtenu des licences de distribution sur Gucci, Yves Saint Laurent et Marks & Spencer. Kim est maintenant reconnue comme une véritable virtuose des affaires, figurant d'ailleurs au palmarès «Women in the Mix 2013» du magazine *Forbes Asia*, qui comprend les 50 femmes les plus influentes du monde des affaires en Asie.



De l'avis de Kim, c'est de son père qu'elle a hérité son «ADN d'entrepreneur», mais c'est à sa mère qu'elle doit sa force de caractère.

«La lumière qui a guidé mes pas jusqu'au succès, c'est ma mère. C'est une femme qui sait toujours voir le côté positif des choses. Quand la situation est désespérée, elle m'a toujours appris à regarder les choses avec gratitude et à ne pas me laisser envahir par mes émotions.»

Pendant la crise financière asiatique de 1997, quand son groupe a été contraint de fermer des points de vente, ajoute

Kim, c'est cette force héritée de sa mère qui l'a aidée à affronter la situation et à surmonter les difficultés.

Depuis qu'elle a réussi comme femme d'affaires, et pour promouvoir le rôle des femmes dans le monde de l'entreprise, Kim a créé la fondation Sungjoo, un programme mondial ayant pour vocation de repérer des femmes de talent et de les aider à s'épanouir.

«Issue d'une famille chrétienne très croyante, ma mère s'appuyait sur des valeurs tenaces de bonne gestion, confie Kim. Elle s'est attachée à servir les autres, et c'est une stratégie qui m'a

été bien utile. La Fondation Sungjoo est une autre déclinaison de cette éthique du service.»

Kim observe que l'exemple de sa mère, qui consacrait sa fortune et son temps à autrui, illustre bien la différence entre l'apport des hommes et celui des femmes dans le monde. «Les femmes ont une plus grande intelligence émotionnelle que les hommes : nous pensons d'abord à la collectivité, avant de rechercher notre propre succès.»

*Yusun Lee*

## **SOPHIE VANDEBROEK**

*Directrice de la technologie, Xerox Corporation*

«Je n'oublierai jamais le jour où Neil Armstrong a marché sur la lune», déclare Sophie Vandebroek, qui se souvient de ce matin de juillet 1969 où, les yeux rivés sur le téléviseur, elle vit un événement historique qui éveilla son intérêt pour la science. «Du coup, j'ai rêvé de marquer la lune de mes propres empreintes» dit-elle.

44 ans après, M<sup>me</sup> Vandebroek n'est pas allée sur la Lune, mais elle est devenue directrice de la technologie de Xerox, l'une des sociétés emblématiques du monde. Détentrice de 13 brevets aux États-Unis, elle préside également le Xerox Innovation Group, organe de supervision des centres de recherche de Xerox en Europe, en Asie, au Canada et aux États-Unis.

Née à Louvain (Belgique), fille d'ingénieur et d'artiste, M<sup>me</sup> Vandebroek est encouragée dès l'enfance à viser haut. Après un diplôme d'ingénieur électromécanique à l'Université catholique de Louvain, elle émigre aux États-Unis en 1986 et décroche un doctorat en génie électrique de l'université Cornell.

Mais l'ascension n'est pas facile. Elle entre chez Xerox en 1991. Cinq ans plus tard, son mari meurt brusquement et elle se retrouve seule à élever leurs trois jeunes enfants. Chef de famille monoparentale malgré elle, M<sup>me</sup> Vandebroek doit trouver les moyens de maximiser son efficacité. D'après un portrait publié dans le magazine *Fast Company*, elle adopte la devise : «Déléguer, simplifier et utiliser les technologies de l'information».

Elle tient bon et accède au poste de directrice de la technologie en 2006, alors même que Xerox est en pleine mutation. (L'entreprise transforme une perte nette de 300 millions de dollars en 2000 en un bénéfice de 1,1 milliard de dollars en 2007 grâce notamment à la relance de l'innovation.)

Pour M<sup>me</sup> Vandebroek, Xerox a le mérite d'avoir su créer un environnement propice à l'épanouissement des femmes.

«J'ai la chance de travailler dans une société où je n'ai pas besoin d'être pionnière», a-t-elle déclaré en 2011, lors de son admission au Panthéon «Women in Technology International», faisant allusion aux femmes de la haute direction de Xerox, et surtout à Ursula Burns, la Directrice générale.

Pourtant, dans toutes les industries, les femmes leaders en sciences et technologies constituent l'exception, situation que M<sup>me</sup> Vandebroek voudrait voir changer. «L'une de mes passions,



déclare-t-elle, est de trouver les moyens d'attirer davantage de filles et de minorités dans ces domaines.» Elle propose quelques idées : il serait utile d'intéresser tôt les enfants à l'aspect ludique de la science; de même, on pourrait enseigner l'ingénierie au collège et au lycée pour en donner un avant-goût aux jeunes élèves.

«Aux États-Unis, le nombre d'emplois nécessitant des diplômes d'ingénieurs et de scientifiques augmente, tandis que le nombre de personnes — citoyens et immigrants compris — prêtes à occuper ces emplois est en baisse», dit-elle. «Nous devons nous préoccuper sérieusement de la grande disparité entre hommes et femmes dans les professions techniques et du peu d'intérêt que nous suscitons chez les enfants — garçons et filles — pour la science, la technologie et les mathématiques.

*Maureen Burke*