

CARRIÈRES

• Peter Bigler, 49 ans, est le nouveau patron du fabricant de biscuits soleurois Wernli. Il entrera en fonctions début mai, en remplacement de Peter Grossenbacher qui a quitté l'entreprise à fin 2003. Peter Bigler est membre de la direction du fabricant de bonbons Ricola. (ATS)

• Le fabricant zougais de robots d'assemblage de semi-conducteurs ESEC s'est doté d'un directeur opérationnel. Jürgen Steinbichler, 41 ans, entrera en fonction le 1er février. Les domaines des finances et Investor Relations restent en mains du patron, Asuri Faghavan. Allemand, Jürgen Steinbichler était déjà à la tête de deux divisions d'ESEC. Il fait partie depuis 1999 de la direction d'ESEC. (ATS)

• CVE-Romande Energie a désigné son nouveau directeur général. Pierre-Alain Urech entrera en fonction le 1er juillet. Il succède à Jean-Marc Narbel qui assurait l'intérim. Agé de 48 ans, Pierre-Alain Urech est ingénieur civil EPFZ. Il était vice-président de la direction des CFF et directeur des infrastructures. (ATS)

• Swisscom a nommé l'économiste allemand Günter Pfeiffer directeur de son département des ressources humaines (RH). Il fait du même coup son entrée à la direction du groupe. Il prendra ses fonctions le 1er juin 2004. (ATS)

• Sika, groupe zougais actif dans les spécialités chimiques pour le bâtiment et l'industrie, a nommé un nouveau directeur pour son secteur production et logistique. Peter Kresber, qui devient également membre de la direction, entrera en fonction le 1er juillet. Bruno Walti, qui occupe actuellement cette fonction, prendra sa retraite anticipée à cette date. Peter Kresber a occupé des fonctions dirigeantes depuis 1972 dans l'industrie pharmaceutique et des polymères. (ATS)

• Peter Petersen, 62 ans, président du conseil d'administration et directeur général (CEO) de la chaîne de magasins hors taxe Nuance Group, renonce à son double mandat. A partir d'avril, il n'occupera plus que la présidence de la société. La fonction de CEO a été attribuée à un autre membre du conseil d'administration, Roberto Graziani. (ATS)

CARRIÈRE • La Suisse, représentée par la Haute Ecole de gestion de Neuchâtel, participe activement au projet européen Preface. Son objectif: développer un modèle d'enseignement à l'entrepreneuriat spécifiquement destiné aux étudiantes

# En misant sur la formation, l'Europe veut inciter les jeunes femmes à créer leur entreprise

Catherine Dubouloz

En Suisse, de plus en plus de femmes créent leur propre entreprise, notamment parce que cela leur permet de gérer leurs horaires et de mieux concilier responsabilités familiales et professionnelles. Des chiffres parus récemment dans *La Vie économique* confirment que l'entrepreneuriat féminin a connu une très forte croissance ces quinze dernières années: la part des entrepreneurs parmi les femmes actives a augmenté de près de 50% entre 1991 et 2002\*. Malgré cela, leur proportion reste faible: 9% d'entre elles sont cheffes d'entreprise, contre 15% pour les hommes. Globalement, les femmes représentent 35% des entrepreneurs. Elles créent essentiellement des microsociétés, majoritairement dans le secteur des services.

La tendance est la même en Europe. Les créatrices d'entreprise sont de plus en plus nombreuses, mais restent minoritaires, tout particulièrement dans les domaines techniques. Pour inciter davantage de jeunes femmes à se lancer, un projet européen intitulé Preface (Preparing Female Students for Academic Entrepreneurship) a été lancé. Son objectif: développer une formation à l'entrepreneuriat destinée aux femmes et plus particulièrement aux étudiantes en science, en ingénierie et en technologie. Des cours spécifiques pour développer leurs ca-



pacités d'entrepreneuriat seraient intégrés dans les cursus d'étude des hautes écoles, dans l'idée d'instiller le plus vite pos-

sible l'esprit d'entreprise aux étudiantes.

Cette formation est en cours d'élaboration. Elle se met sur pied en «capitalisant sur les meilleures pratiques des pays d'Europe», explique Diane Reinhard, professeure à la Haute Ecole de gestion (HEG) de Neuchâtel. Cette chercheuse a déjà accumulé de l'expérience en la matière, puisqu'elle est à l'origine des Etudes postgrades en management, organisation et communication taillées sur mesure pour les femmes (lire LT du 28 novembre 2003). Dans le cadre de Preface, elle a développé un modèle de formation, en collaboration avec SOL-Swiss Leonardo, qui a séduit les Européens et permis à la Suisse de codiriger le développement du modèle définitif. En substance, il s'agit d'intégrer dans des concepts de junior entreprise

(ou entreprise d'entraînement) des outils qui ne sont pas directement liés au management, mais qui constituent des facteurs clés du succès et manquent souvent aux femmes (mentoring, développement de la confiance en soi, cours de networking, coaching, etc.)

Pour déterminer quels éléments leur avaient fait défaut dans leur formation, Diane Reinhard a interviewé une cinquantaine de femmes entrepreneurs, cadres ou actives dans la promotion économique. Elles ont confirmé que les formations «classiques» de gestion négligent certains aspects capitaux pour la réussite au féminin. «Le premier frein à la création d'entreprise, c'est le manque de confiance en soi. Au cours des entretiens, 80% des femmes ont dit qu'elles avaient suivi des cours de développement personnel sous une forme ou sous une autre», explique ainsi Diane Reinhard. «Le choix du partenaire de vie apparaît également comme essentiel:

## La formation continue s'organise

En matière de formation continue également, les besoins sont là. A côté des Etudes postgrades en management, organisation et communication proposées par la HEG neuchâteloise et représentant un investissement lourd (elles durent environ deux ans et demi) et représentent l'équivalent d'un mi-temps), des cours plus «légers» se mettent sur pied. A Genève, par exemple, le Club de femmes entrepreneurs organise, dès la fin janvier et pendant cinq samedis, une session autour du thème «Concrètement, comment créer mon entreprise?». Au menu, des cours de marketing, de gestion de l'innovation, de comptabilité, de rédaction d'un business plan, etc. «Il s'agit d'offrir des possibilités de perfectionnement à des femmes qui sont déjà managers. C'est également une occasion de nouer des contacts utiles et d'étoffer son réseau», souligne Philine Read, la présidente du Club de femmes entrepreneurs.

\*Renseignements et inscriptions auprès de philine.read@capp.ch

## Les livres du mois

PAR FRANCOIS H. COURVOISIER\*

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, l'innovation est devenue LE leitmotiv de maints politiciens et entrepreneurs: pour sortir nos entreprises de la crise, il faut faire mieux, plus vite, différemment de ses concurrents. Bref, il faut innover! Les ouvrages recensés ce mois mettent l'accent sur la génération d'idées nouvelles par une gestion stimulante des ressources humaines, avant même de cristalliser l'innovation au moyen de la technologie, du design et du marketing.

### UNE FOURMI DE 18 MILLIARDS... ÇA N'EXISTE PAS: LA CRÉATIVITÉ AU SERVICE DES ORGANISATIONS

IVAN GAVRILOFF ET BRUNO JAROSSON  
Un des mérites de ce livre est de mettre en garde le lecteur face à la fragilité des idées nouvelles qui, une fois générées, doivent être défendues contre diverses objections pour rebondir, être améliorées, modifiées afin d'éclorer finalement dans de nouveaux produits et services. Selon les auteurs, l'innovation ne s'improvise pas: dans l'entreprise, il faut de la préparation, de la méthode et avant tout un état d'esprit favorable. L'histoire des sciences, avec Gutenberg, Pasteur, Poincaré et Edison, est riche d'innovateurs qui ont pensé «à côté» en séparant les faits de la représentation qui les supporte pour innover.

La première presse à imprimer de Gutenberg, notamment, est une transposition du pressoir à raisin! Gavriloff et Jarosson passent en revue les méthodes et techniques de créativité avec force exemples. Ils signalent les obstacles à cette dernière en expliquant pourquoi les organisations ne sont pas spontanément créatives: par habitude, par bureaucratie ou ignorance du client. Le management de l'innovation passe par l'innovation du management. Ce livre présente une aide utile à la réflexion pour les décideurs innovateurs.  
Dunod, Paris, 2003, 188 pages

### L'INNOVATION COLLECTIVE BRICE AUCKENTHALER ET PIERRE D'HUY

L'ambitieux sous-titre de cet ouvrage est: «Des méthodes et des outils pour faire de votre entreprise un laboratoire d'idées». Les auteurs, respectivement créateur et collaborateur depuis plus de 10 ans du cabinet eXperts, ont accumulé une riche expérience de consultants. Le logiciel libre Linux est, pour eux, un exemple type d'innovation collective par ses facteurs clés de succès: vision collective, communauté d'intérêts, processus permanent, prototypes continus, démarche spontanée, connexion de tous les maillons du réseau, perception de marque cool. Par analogie avec la physique, Auckenthaler et D'Huy comparent l'innovation collective à une molécule où trois électrons s'interpénètrent: l'identité de l'organisation (son ADN), sa vision (le pari du futur) et ses relations (le réseau interne et externe). Ils décrivent les

mécanismes de l'intelligence collective (swarm intelligence) dérivée de l'observation des abeilles, fourmis et termites, puis développent les opportunités et pièges à éviter. Une quarantaine d'exemples dans des sociétés marquant sont évoqués dans cet ouvrage passionnant!  
Liaisons, Rueil-Malmaison, 2003, 240 pages

### LE MANAGER INTUITIF: UNE NOUVELLE FORCE MERYEM LE SAGET

La rédaction de cet ouvrage trouve sa place dans cette recension car l'intuition du manager, basée sur son intelligence et sa force intérieure, est capable de faire réagir des faits épars de son environnement et de les mettre dans une nouvelle perspective innovante. L'auteure explore le visioning, dynamique vivante permettant à l'entreprise de prendre conscience de sa raison d'être, de sa soif de performance et des chemins visant à atteindre la position sur le marché et l'excellence à laquelle elle aspire. Le visioning est une mobilisation innovante de l'entreprise basée sur un rêve collectif. À l'instar du célèbre discours de Martin Luther King prononcé en 1963 qui commença par les mots: «I have a dream...» Com muniquer avec simplicité, créer des consensus et vivre «l'entreprise process» sont les étapes fondamentales pour concrétiser l'intuition innovante.  
Dunod, Paris, 2003 (nouvelle présentation de l'édition originale de 1992), 328 pages

\*Des sciences économiques, professeur à la Haute Ecole de gestion de Neuchâtel

pour faire carrière, il faut le soutien de son conjoint.» Autre élément capital à côté des diplômes, le réseau professionnel qui ouvre la route vers les postes les plus importants, qui offre soutien et conseils le moment venu et qu'il faut savoir développer et entretenir.

Enfin, l'importance d'avoir un modèle, une référence pour avancer dans sa carrière, a souvent été mise en avant. «Le mentorat, prôné depuis longtemps dans les hautes écoles pour promouvoir les professeurs, est encore peu répandu en entreprise», déplore la chercheuse. Une préoccupation qui rejoint parfaitement celle de Françoise Piron, la présidente de Pacte (lire ci-dessous). Elle prépare un projet de mentoring qui est précisément destiné aux femmes désireuses de lancer leur société ou de faire carrière dans une entreprise.

La formation développée par Diane Reinhard combine tous ces éléments. «Nous voulons aussi montrer aux étudiantes qu'il n'y a pas besoin de renoncer à une vie de couple et de travailler à 200% pour y arriver, lance la professeure. On peut faire autrement, être cheffe d'entreprise en ayant des enfants.» C'est le cas, par exemple, de Lucia Bonadei, qui a participé aux entretiens. A 39 ans, mère de trois enfants et largement autodidacte, elle est PDG d'UMC, une société qui fabrique des pièces métalliques industrielles, depuis 1997: «Trop de femmes ont peur de se lancer lorsqu'elles veulent fonder une famille, confirme-t-elle. Or aujourd'hui, il y a de nombreux moyens pour s'organiser et y arriver. Connaître des expériences de ce type, savoir comment cela s'est passé, donne de la force pour avancer.»

Le programme européen devrait être opérationnel en 2005. La HEG de Neuchâtel va l'intégrer dans son cursus de formation et le promouvoir au niveau national. Car si en Europe Preface est essentiellement conçu pour les étudiantes des domaines techniques et scientifiques, en Suisse l'ambition est de l'élargir bien au-delà. ■

\*Les chiffres sont tirés d'un article de Marianne Neuhaus, du secteur politique PME, au *Sexo*, intitulé «Femmes entrepreneurs: un potentiel sous-exploité par l'économie suisse», paru dans *La Vie économique*, décembre 2003.

## Un réseau de «marraines» se met en place en Suisse romande

L'association Pacte propose de développer un programme de mentorat dans les entreprises.

On connaissait le mentoring dans les universités ou en politique, moins dans les entreprises. Or au mois de février, Pacte, association romande dont la mission est de promouvoir les femmes dans des postes à responsabilité, va lancer un projet de mentorat entre femmes dans le monde économique. «Il s'agit d'offrir ainsi un outil concret à celles qui veulent accéder à des postes supérieurs ou qui veulent créer leur entreprise», explique Françoise Piron, la présidente de Pacte.

Le principe est très simple: une professionnelle expérimentée (la marraine ou menta en jargon) prendra sous son aile et conseillera une femme qui l'est moins (la mentee) et veut progresser dans

sa carrière. «Cela permettra de créer un réseau solide au sein duquel les femmes pourront profiter d'un soutien personnalisé, centré sur leurs besoins», ajoute Françoise Piron. Une grande liberté est laissée à chaque dyade pour organiser les rencontres et les échanges comme elle l'entend. Un programme de formation d'une vingtaine d'heures sera mis en place parallèlement, assorti de visites d'entreprises.

Ce projet est soutenu par le Bureau fédéral de l'égalité, et, dès février, celles qui souhaitent être marraines, comme celles qui désirent être épaülées, pourront s'annoncer auprès de Pacte. Le programme de mentorat dure une année, il accueillera 30 mentees et 30 mentees.

C. Dz

Renseignements et inscriptions auprès de Pacte, CP 139, 1001 Lausanne, 021 614 34 03, www.pacte.ch