



## Suzanne Ruoff

*Quels souvenirs avez-vous de vos années passées à Fribourg? À quel point vos études vous ont-elles préparées à votre entrée dans le monde du travail?*

J'ai passé mon MBA longtemps après être entrée dans la vie professionnelle, ce qui m'a permis de vérifier si la formation était proche de la pratique. J'ai constaté avec plaisir qu'elle était vraiment «ancrée dans et conçue pour la vie réelle».

*Vous avez construit votre carrière dans un domaine pourtant réputé comme peu accueillant pour la gent féminine. Qu'est-ce qui vous a motivé à vous lancer*

*quand même?*

Le domaine informatique est très accueillant envers les femmes car il mise depuis longtemps sur le télétravail, le temps partiel et le partage de poste. Mon choix s'est donc fait tout naturellement.

*Comment vos anciens employeurs vous ont-ils soutenue et encouragée en tant que femme? Ou le fait d'être une femme vous a-t-il désavantagé?*

Les promotions ne se sont pas faites parce que je suis une femme, mais à cause du potentiel que mes supérieurs voyaient en moi. Mon appartenance à la gent féminine n'y a, que je sache, jamais joué de rôle.

*D'après mes recherches, vous êtes devenue maman de deux enfants pendant votre carrière chez IBM et votre famille est restée à Crans-Montana tandis que deviez être présente à Zurich. Comment avez-vous réussi à remplir votre nouvelle fonction de maman tout en continuant à assumer celle de dirigeante?*

Je suis devenue mère en 1992 et 1993, pendant ma carrière chez IBM. Mais nous habitons à Zollikon, près de mon lieu de travail. J'étais employée à temps partiel et mon mari et moi nous partageons la garde des enfants. Les séjours en Valais étaient d'abord limités à la saison d'hiver. Le déménagement définitif de la famille a suivi plus tard, lors de l'entrée à l'école de notre fille. Cela dit, un temps partiel demande énormément aux parents et il est essentiel de savoir travailler en équipe.

*Selon vous, est-ce qu'un de vos rôles a plus influencé votre manière d'agir que l'autre: la dirigeante ou la maman? Les capacités de manager acquises dans votre travail vous ont-elles aussi été utiles dans la vie de famille?*

Il y a une interaction entre ces rôles, l'approche carrière-mère-enfant-partenaire me semble réductrice. Laissez-moi vous donner un exemple: à l'âge de nourrisson, les enfants ne s'expriment pas par la parole. Il incombe donc aux parents de reconnaître leurs besoins. Cette aptitude à détecter ce qu'il faut faire même lorsque les choses ne sont pas explicitement formulées est également nécessaire dans l'environnement professionnel. Parfois, il faut faire appel à tous ses sens pour aller au fond des choses et trouver la vraie raison d'une situation.

*Auriez-vous pu réaliser une telle carrière sans que votre mari abandonne la sienne et vous soutienne comme il l'a fait? Avez-vous dû faire face au choix «carrière ou famille»?*

Nous avons inversé la question en nous demandant comment conjuguer notre souhait de carrière et d'enfants. Les deux modèles de carrière qui en ont résulté nous convenaient à l'un et à l'autre. Mon mari appréciait sa liberté en tant qu'homme au foyer et conseiller en marketing à son compte. Une fois nos deux enfants scolarisés et donc hors de la maison pour la journée, j'ai repris le travail à plein temps, tandis que mon mari a de nouveau réduit son activité pour être à la

maison lorsqu'ils rentraient de l'école. Durant cette période, nous avons dû mener un dialogue intensif pour trouver une solution satisfaisante pour tous.

*En tant qu'épouse et maman, avez-vous parfois mauvaise conscience vis-à-vis de votre mari ou de vos enfants? Si c'était à refaire, choisiriez-vous une autre voie?*

Jamais! Je savais que les enfants étaient en très bonnes mains. Et comme nous avons choisi ce chemin ensemble, je n'avais aucune raison de changer quoi que ce soit.

*Dans quelle mesure pensez-vous que le fait d'être une des rares femmes ayant fait carrière dans le monde de l'informatique ait été décisif pour votre élection à la tête de la Poste?*

Il y a beaucoup de femmes qui font carrière, mais on les voit peu en public. Il faut changer cette retenue féminine et rendre les femmes plus «visibles».

*La Poste est une des rares entreprises à «connaître» chaque citoyen ou résident. Se basant sur votre parcours et votre savoir, la Poste attend éventuellement de votre part que vous développiez de nouveaux modèles commerciaux usant de ces connaissances. Cela pourrait-il mener à un conflit entre votre devoir de directrice du groupe Poste et votre devoir en tant que mère, cherchant à protéger ses enfants de ce genre de modèles commerciaux?*

Je ne pourrais jamais soutenir un modèle commercial que je considère comme nuisible pour une des parties prenantes! Mais vous avez raison, nous devons et allons tirer bénéfice de notre notoriété et de la grande confiance que nos clients nous témoignent. Tel est le mandat que nous a confié la Confédération en tant que propriétaire de l'entreprise.

*Vous estimez un quota de femmes dans les entreprises inutile et plaidez pour une approche passant par le soutien. Le fait de promouvoir davantage les femmes pour les postes de direction ne risque-t-il pas d'engendrer des problèmes de qualité et, au final, de nuire à l'image de ces femmes?*

La promotion des femmes ne mène pas à un problème de qualité car celles-ci ont, aujourd'hui déjà, accès à une excellente formation. Ce qui leur manque, c'est le courage d'accepter des postes de direction avec les responsabilités qui vont avec. Les quotas féminins par contre menacent la qualité, le facteur décisif n'étant alors plus les compétences, mais le genre. Nous devons puiser dans le vivier des femmes qualifiées, aussi pour des raisons économiques! Il est insensé d'investir autant pour former une majorité de femmes (selon les facultés) dans nos universités, sans que l'économie fasse ensuite appel à elles.

*Vous vous retrouvez pour la première fois directrice de groupe et devez satisfaire désormais non seulement les clients, mais aussi toutes les autres parties prenantes. Quelles sont les conséquences de ces nouvelles responsabilités pour votre vie de famille et votre rôle de maman?*

Nos enfants ont désormais 19 et 21 ans. Ils sont devenus très indépendants, notamment grâce à notre garde partagée. Ils vont quitter la maison familiale cet été pour commencer leurs études. Mon mari entame une nouvelle carrière... de vigneron. Cela me permet de suivre le rythme pourtant très soutenu de mon emploi du temps. Nous ne planifions plus la suite de nos carrières, mais organisons ensemble le peu de temps libre que nous avons. La famille est devenue pour nous tous le pilier central, même si nous ne nous retrouvons pas tous les soirs autour de la table à manger.

*Quel conseil donneriez-vous aux jeunes femmes qui désirent concilier famille et carrière?*

Regarder vers l'avenir, planifier, anticiper!