

## SECRETS DE FEMMES

Jeudi 28 janvier 2010

Amiral Chantal Desbordes, Véronique Morali, Rose-Marie Van Lerberghe

+++++++



*Une fois n'est pas coutume, la minorité était masculine jeudi dernier à l'occasion de Secret de Femmes, une soirée de débat et de rencontre organisée à l'initiative d'Entreprise et Progrès.*

*Si la péniche, amarrée aux pieds du musée d'Orsay, tanguait un peu au passage des bateaux mouches, les 200 chefs d'entreprise, pour une grande majorité des femmes, n'ont pas semblé en avoir été gêné à en juger aux discussions qui allaient bon train de table en table.*



Photos : Guillaume Desanges

*La visite du Musée d'Orsay qui a précédé le cocktail a rencontré un vif intérêt de la part des participantes et participants. Autour des œuvres hébergées sous les arcades de l'ancienne gare d'Orsay et traitant de la femme à travers le XIXe siècle, c'est souvent la femme du XXIe siècle qui revenait dans les discussions.*

**C**e sont trois femmes représentatives du XXI<sup>e</sup> siècle qui dans la soirée nous ont apporté leurs témoignages. L'amiral Chantal Desbordes est la première femme à accéder à un tel grade dans la Marine Nationale. Quand on connaît le poids de l'histoire et des traditions au sein de la Royale, c'est presque un fait d'arme ! Rose-Marie Van Lerberghe fut quant à elle la première femme DG d'une grande entreprise publique, en l'occurrence l'AP-HP. Elle est aujourd'hui présidente du directoire de Korian. Enfin Véronique Morali est présidente de Fimalac-Développement et fondatrice de Terra Femina.

Du côté des hommes, ce sont Jean-Claude Le Grand, DRH de la division xxx et directeur de la Diversité chez l'Oréal et Vincent Prolongeau, président d'Entreprise et Progrès et DG de Pepsico-France, qui ont eu la lourde tâche de représenter la minorité de la soirée.

Et pour diriger les débats, Christine Kerdellant directrice adjointe de la rédaction de l'Express et directrice du magazine l'Expansion. « Il y a 15 ans nous avons publié un article sur la rentabilité et la croissance des entreprises françaises, se souvient-elle, en distinguant celles dirigées par des femmes de celles dirigées par des hommes ». Résultat des courses : les entreprises de plus de 500 salariés dirigées par un homme avaient en moyenne un taux de croissance supérieur aux entreprises dirigées par une femme, mais inversement celles-ci avaient un taux de rentabilité plus élevé que les entreprises aux mains d'un dirigeant. Une des explications avancées par la journaliste est qu'à poste identique les femmes étaient « sur-sélectionnées » par rapport à leurs homologues dirigeants masculins »



*Une visite du Musée d'Orsay appréciée de tous*

### **Y a-t-il des qualités propres à la femme en entreprise?**

**V**éronique Morali a tout de suite tempéré les ardeurs féminines, et même les compliments de Vincent Prolongeau qui affirmait en préambule et non sans humour : « Si Lehmann Brothers s'était appelé Lehmann Sisters nous n'en serions peut-être pas là. » Sceptique devant ces assauts d'amabilité à l'égard du sexe faible, elle affirme,

quitte à paraître timorée : « Un monde peuplé de femmes n'aurait pas évité la crise. » Là est toute la question : la femme dirigeante d'entreprise est-elle un patron comme un autre ?

Autrement dit, existe-t-il des qualités plus féminines que d'autres pour réussir comme manager ? Le débat s'orientait plus sur cette question que le long des chemins traditionnels de l'égalité des droits et du « politiquement correct »

### **L'importance du contexte social dans la performance des femmes en entreprise**

Pour V. Morali, bien plus qu'une différence fondamentale entre l'homme et la femme, le succès des femmes dans l'entreprise tient surtout au milieu dans lequel elles évoluent.

« Il faut jouer avec l'acceptation sociale du corps ambiant. Il y a assez peu de femmes qui dirigent des entreprises et quand c'est le cas c'est souvent la leur, note Véronique Morali. Ca dépend aussi beaucoup du secteur, de l'aspect conjoncturel du moment où la femme dirige. »

L'amiral Desbordes a eu un parcours parfaitement atypique, puisqu'il y a 40 ans au début de sa carrière elle faisait partie des 196 femmes pour 70 000 hommes que comptait la Marine Nationale. On peut parler sans exagérer d'un « milieu hostile » pour garder la connotation guerrière.

« Pour créer ma place dans un tel contexte, il m'a fallu des qualités qui ne me semblent pas particulièrement féminines ni masculines », affirme-t-elle.

A l'instar de Sun Tzu, stratège chinois du Vème siècle av. JC, pour qui « le meilleur chef de guerre est celui qui remporte la victoire sans coup férir », elle prône une stratégie de l'action et du contournement qui guidera sa carrière : « Regardez l'eau (l'élément féminin par excellence) conseille l'auteur de « L'art de la guerre ». Voyez comme elle suit toujours la ligne de moindre résistance. Je m'en suis inspirée et je n'ai pas cherché de choc frontal avec mes homologues masculins ; au contraire, j'ai saisi le moment favorable pour montrer ce que j'étais capable de faire. »

Et d'ajouter : « Est-ce une attitude particulièrement féminine ? Je ne le pense pas, mais c'est sans nul doute l'attitude d'une minorité face à une majorité différente d'elle. » Un constat illustré par l'arrivée des premières femmes à bord des navires de guerre de la Royale.

En dépit de l'appréhension des deux commandants qui, en 1993, ont accueilli les premiers équipages mixtes à leur bord, tout s'est bien déroulé, se souvient l'amiral. « La valeur militaire du navire n'a pas été affectée par la présence des femmes.. La mixité a au contraire provoqué une saine émulation chez les garçons.» Le fait d'être minoritaire dans un monde qui reste très masculin réclame encore des jeunes filles qui entrent à l'Ecole navale « une détermination, une pugnacité impressionnante ».

Le fait de choisir un milieu exigeant les amène à apporter « des réponses plus profondes et authentiques, plus valeureuses et humanistes que celles qu'elles auraient données dans la facilité ».

Pour Véronique Morali, « développer une énergie sans limite » n'est sans doute pas seulement féminin, mais appliqué aux années 90, « à l'Inspection des Finances où nous étions trois... » par exemple, ça l'est peut-être. »

Et sa voisine, Rose-Marie Van Lerberghe, de relativiser le sort de la femme : « Il y a aussi des situations où être une femme est un avantage considérable, notamment en jouant sur l'effet de surprise. » Et de narrer son expérience à la tête d'une verrerie de Danone, « un métier d'homme » à en croire le délégué syndical CGT qu'elle avait en face d'elle. Le pauvre homme, habitué des négociations musclées avec le prédécesseur de notre invitée, s'est révélée totalement désarmé face à « la patronne »... Mais, elle, de prévenir la jeune génération avec humour : « Malheureusement ça va se perdre cet avantage. »



*Les femmes dirigeantes ont répondu présentes à l'invitation d'Entreprise et Progrès*

### Qualité d'écoute, qualité féminine

**S**i comme elle, les articles de presse sur le management au féminin ont le don d'agacer Véronique Morali « car il y a parfois plus de différences entre deux femmes qu'entre une femme et un homme », celle-ci souligne néanmoins une grande capacité d'empathie et d'écoute chez la femme.

Ce que confirment ses deux homologues. Rose-Marie Van Lerberghe se souvient qu'en accédant à la tête de l'AP-HP elle s'était imposée quatre mois de visites intensives sur le terrain puis un jour de formation par mois aux métiers de la médecine, « comme une étudiante ». Afin de comprendre le métier, de rencontrer l'ensemble des salariés, de manifester une reconnaissance réelle. Et ce, sous le regard narquois de certains PUPH (professeur des universités, praticien hospitalier. « Avoir montré de l'empathie, plus que de l'intérêt, pour ce métier a été sans doute un facteur de succès important... peut-être un peu féminin », estime-t-elle aujourd'hui.

L'amiral Desbordes, de son côté, rapporte une initiative - spécifiquement féminine ?- qu'elle a prise à la tête de son école près de Cherbourg. Elle y a reçu pendant deux

années plus de 8 000 jeunes en « formation initiale », avant leur embarquement. Un petit nombre d'entre eux se destinaient à des emplois « non-qualifiés, non-qualifiants » qu'on confiait commodément aux appelés avant la suspension du service national. Ils provenaient « du rebut des 150 000 jeunes qu'on laisse chaque année sur le bas-côté de la route sans aucun diplôme. »

Le commandant précédent avait fait un gros travail sur la pédagogie afin que ces nouvelles recrues comblent rapidement leur retard avant d'intégrer les équipages. Mais il n'avait pas songé à aider les cadres « de contact » qui les encadraient et passaient de jeunes plutôt sur-diplômés et bien élevés à des jeunes « d'une grande misère intellectuelle et sociale ». « J'ai donc créé des groupes de parole, explique-t-elle, avec des psychologues pour que ces cadres puissent affronter des conduites inciviles parfois, poser leur fardeau, échanger les bonnes pratiques et vraiment se ressourcer. » Un souci de l'écoute humaine, qui là aussi, est peut-être plus féminin que masculin.

### De l'importance de la mixité... à tous les niveaux

Quant à Jean-Claude Le Grand, il s'est voulu particulièrement volontariste : « La question au-delà de cet univers dans lequel nous avons tous été élevés, est de savoir ce que nous avons changé depuis 40 ans, a-t-il affirmé. Chez l'Oréal, 38% des membres du comité d'administration sont des femmes. Aucune des femmes ce soir, mais également aucun des hommes ici présents, ne peut se dire qu'il détient ses responsabilités parce qu'il est une femme ou un homme. » Pour lui, l'existence de qualités féminines ou pas est incongrue : « Moi, je me définis aussi comme quelqu'un ayant beaucoup d'énergie, a-t-il rétorqué avec humour, mais pas encore comme quelqu'un étant une femme. »



*R-M. Van Lerberghe, V. Morali, l'Amiral Ch. Desbordes, Ch. Kerdellant, V. Prolongeau, J-C Le Grand*

Vincent Prolongeau préfère mettre l'accent sur la mixité. « Le problème est de savoir si quand on réunit des hommes et des femmes, l'organisation est plutôt plus performante que si elle reste unisexe. » La réponse est incontestablement positive.

Performance de la mixité que confirme Véronique Morali qui l'a vécu à la tête de son entreprise: « Les binômes homme/femme à la tête d'une entreprise, lorsqu'ils marchent bien et qu'ils sont fluides, sont enrichissants. »

La mixité au sein de l'entreprise est un enjeu important, mais celle au sein des différents départements l'est tout autant. Quand le métier commercial est trop masculin, le métier marketing est a contrario trop féminin.

« Il y a des métiers comme le marketing, la Com, les Rh qui se sont énormément féminisés, et presque que trop », constate le responsable de la Diversité chez l'Oréal. Jean-Claude Legrand s'interroge sans crainte de renverser le débat : « La question est alors : Comment on réintroduit des hommes dans ces endroits là. » Faudra-t-il aller, comme le souligne Rose-Marie Van Lerberghe, jusqu'à introduire des « quotas protecteurs des hommes » comme cela est le cas en Thaïlande depuis 30 ans ?

### Respecter le temps de la femme

**S**i une femme est un travailleur comme un autre, les femmes n'en sont pas moins « femme »... et les hommes, pas moins « homme ».

« Je suis convaincu qu'il faut aller vers la mixité, explique Vincent Prolongeau, mais également qu'il faut respecter le temps qui n'est pas tout à fait le même pour la femme et pour l'homme. » Et de prévenir : « Attention à ne pas ajuster le temps féminin sur le temps masculin ! »

Car comment évoquer la femme en entreprise sans aborder la question de la maternité. « Celle-ci ne doit pas peser sur la future mère mais la maternité doit être prévue, accompagnée, par l'entreprise », a-t-il souhaité. « Pour que le départ momentané d'une salariée ne vienne pas peser négativement sur le reste de l'équipe, pour que la maternité ne soit pas perçu négativement dans le milieu professionnel, il faut que la maternité soit intégrée à la politique managériale. »

Ne laissant pas passer une occasion de mettre les pieds dans le plat, Jean-Claude Le Grand, interpelle les dirigeantes présentes dans la salle : « Les jeunes femmes que je côtoie ne se posent pas la question de savoir si les femmes ont plus ou moins de courage que les hommes. » Par contre, des questions nouvelles s'imposent aux managers, parmi lesquels la mobilité internationale. « Avant, l'homme prenait la décision seul et rapidement. Il rentrait le soir et disait à sa femme : « Super, prends tes bagages, on part en Chine ! » Aujourd'hui ce n'est plus le cas. C'est même plus simple que j'en parle directement à l'épouse de mon salarié. »

Et de mettre l'assemblée, très féminine, devant ses responsabilités : « Est-ce que les femmes présentes ont fait adhérer leur boîte à la Charte de la parentalité ? Ont-elles concrètement créé des crèches dans leur entreprise ? Je n'en suis pas certain. »

## Et maintenant, que faire ?

**L**e constat est donc partagé par tous : Il reste beaucoup à faire. Mais quoi ? Là, les avis sont beaucoup plus partagés.

« Vous avez été discriminées, tout comme celui qui est né du mauvais côté du périphérique », estime Jean-Claude Le Grand qui estime que les quotas sont nécessaires. « Il y a une loi en faveur des seniors, ça ne choque personne. Pour les handicapés, ça ne choque personne. Et pourquoi pas pour les femmes ? Les choses n'avancent pas assez vite ! Nous sommes dans une logique d'urgence, sinon on sera toujours au même point dans 50 ans. »

Réponse cinglante de Rose-Marie Van Lerberghe: « Je ne me sens pas discriminée ; seule, oui, mais pas discriminée. Etre en minorité, ça m'a donné une pêche d'enfer. Je n'ai pas envie d'être protégée de devoir être plus courageuse. »

« Il faut s'employer à faire apparaître la vision spécifique des femmes sur l'entreprise, estime pour sa part Véronique Morali. Et le meilleur moyen est de leur donner la parole en tant qu'expertes et non pas seulement comme femmes. Qu'elles apparaissent plus visibles dans le monde professionnel sur ce qu'elles font. »

Mais souhaitent-elles vraiment accéder à la tête des entreprises? Pour Rose-Marie Van Lerberghe : « Les femmes se déterminent dans leur carrière beaucoup plus sur le contenu du travail que sur son standing. » Elles ne souhaitent pas le pouvoir, mais les responsabilités. C'est à dire les moyens d'agir. Et Véronique Morali de résumer : « Avoir du pouvoir plus qu'être au pouvoir. »

+++++