

Impossible ne se décline pas au féminin. Accéder à un poste haut placé malgré le plafond de verre est un parcours de combattante, qui exige volonté et pugnacité. Ainsi en témoignent cinq femmes qui ont accédé à des postes de direction dans les métiers et entreprises de la Supply Chain. Nous avons analysé les clefs du succès de ces femmes dirigeantes pour aider les autres à obtenir l'évolution de carrière qu'elles méritent.



Osez devenir la Chef !

« J'ai obtenu le poste de Directrice d'exploitation d'un département fusion-acquisition d'un grand groupe international face à un homme, se félicite Catherine, avant d'apprendre qu'elle l'avait obtenu parce qu'elle était moins chère. C'est les soldes toute l'année :

-30 % ! » Catherine est l'héroïne du spectacle de Blandine Métayer, *Je suis top ! ou les confidences d'une femme qui a percé le plafond de verre*, qui traite avec humour des difficultés que surmonte une femme pour accéder à un poste de direction. L'actrice avait au préalable interviewé une quarantaine de dirigeantes et quelques hommes « éclairés » ; elle

garantit que toutes les phrases de sexisme ordinaire ont été réellement entendues. « Les femmes se reconnaissent et les

hommes se sentent interpellés, pas agressés. » Elle a monté en parallèle un atelier via sa société Changement de Décor, destiné aux entreprises sur « Comment débusquer et dépasser les stéréotypes hommes/femmes. »

La Supply Chain se féminise

Et en Supply Chain, comment cela se passe-t-il ? La Newsletter de Supply Chain Magazine spécial femmes du 8 mars 2011 avait obtenu un record du nombre de clics, preuve... d'une certaine ouverture d'esprit !

La Supply Chain se féminise, mais surtout dans des postes d'encadrement projet, de coordination et de design de la chaîne, et moins dans les postes de direction opérationnelle. Patrick Bouchez, Président de TLF, reconnaît : « Nous sommes très loin de la parité dans les instances de la fédération représentatives de la profession. On part de très loin, le métier reste peu féminisé. Mais cela va évoluer car les jeunes femmes obtenant des diplômes de l'enseignement supérieur en logistique sont de plus en plus nombreuses. Les freins psycho-





Des femmes de la Supply Chain, lors du Forum des Rois de Supply Chain Magazine !

© C. CAUAS

logiques vis-à-vis des femmes Managers vont tomber ».

Les entreprises féminisées plus rentables

D'après les témoignages, les femmes se démarquent souvent dans la Supply Chain par leur rigueur, leur rapidité d'exécution, leur réactivité et leur anticipation. Capables d'être multitâches, leur souci de la précision permet un pilotage fin. Leur style de management se caractérise par l'ouverture d'esprit, l'empathie, de l'intérêt pour les différences, plus de délégation et de mise en valeur des initiatives individuelles.

Pourtant, beaucoup plus qu'un homme, une dirigeante doit prouver sa légitimité. « Malheureusement, le plafond de verre existe et il faut forcer le système, a pu constater Florence Noblot, PDG de DHL Express France, qui se prononce pour « des quotas décidés par les comités de direction sur la diversité. » S'il y a deux femmes sur 22 dirigeants du comité exécutif monde d'Essilor, et trois sur 20 au comité exécutif européen de DHL, c'est malgré tout mieux qu'auparavant. La loi du 27 janvier

2011 instaure un quota de 20 % de femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques en 2014, et de 40 % en 2017. Une étude américaine montre que les grandes entreprises avec plus de femmes au conseil d'administration sont plus rentables, une étude française étudiant le taux de féminisation globale des grandes entreprises aboutit au même résultat.

Volonté de parité de la DG

Ophélie Marchal, Consultante Senior du cabinet de recrutement Lincoln Associates, confirme : « Si la DRH doit être sensibilisée à la parité, la volonté doit venir de la direction générale. Il y a des Managers objectivés sur le thème de la diversité ». Son collègue Joseph Beaurain, Consultant Achats et Supply Chain, tempère : « La discrimination positive peut être utile pour briser une situation, mais seulement de façon temporaire, pas plus de cinq ans ». Lara Moutin, Directrice Achats et Supply Chain, a réfléchi aux solutions pour que « le labyrinthe semé d'em-

bûches soit moins ardu ». Elle préconise notamment des indicateurs de suivi de la diversité et de lier les bonus des Top Managers au taux de féminisation de leur équipe de décideurs. En tout cas, associer à la démarche les Managers intermédiaires masculins est essentiel, pour ne pas freiner la progression de leurs homologues féminins jusqu'en haut.

Les processus de recrutement doivent être transparents et prendre en compte la question de la parité. Chez Essilor, le recrutement des cadres passe par la parité dans les candidatures. Les hauts potentiels féminins sont identifiés dans le groupe DHL et la direction veut au moins une candidate à chaque poste d'encadrement. Ophélie Marchal remarque : « Il y a plus de problèmes pour évoluer dans l'entreprise que lors des recrutements. Nous sommes là pour aider celles qui s'autocensurent à casser les barrières et à bien se présenter lors des entretiens ».

Ayez plus confiance en vous !

Les femmes sont globalement moins confiantes en elles que les hommes.

L'environnement sociétal, depuis l'enfance, où les femmes n'ont pas l'habitude de se mettre en avant, les hommes trouvant cela plus normal, joue un rôle. Deux de nos témoins ont confirmé, sans se concerter : « *Un homme qui a 50 % des compétences d'un poste postulera, une femme qui en a 80 % hésitera* ». L'inhibition est similaire dans les demandes d'augmentation, plus naturelles chez les hommes, devant être prouvées par le mérite pour les femmes. Cette autocensure explique une part de l'écart de salaire moyen de 25 % entre hommes et femmes, le sexisme conscient ou non, une autre part. Au final, les femmes, plus modestes, sont plutôt moins ambitieuses et réfléchissent moins à leur plan de carrière. Lara Moutin estime qu'il faut préparer les femmes à assumer des rôles importants en leur offrant des challenges à des échelons intermédiaires. Florence Noblot conseille pour être repérée et obtenir les meilleurs postes : « *Il faut avoir envie, saisir les opportunités, le faire savoir, le faire valoir, être exemplaire et professionnelle, et identifier son mentor* ».

Mentor + soutien familial

Les dirigeantes soulignent l'importance d'avoir un mentor puissant et légitime dans l'entreprise. Dans les faits, le plus souvent un homme, qui ouvre les portes et donne confiance. Le soutien familial, des parents en début de carrière et surtout du conjoint, est aussi essentiel. Cri du cœur d'Anne San-

dretto, Directrice Déléguée au pôle relations extérieures et communication de TLF, ancienne Chef d'une entreprise d'import/export : « *Le soutien du conjoint est fondamental pour trouver un bon équilibre !* » « *Devenir dirigeante est un projet familial* », insiste Florence Noblot. Le mari d'Aïcha Mokdahi, Directrice Supply Chain Europe chez Essilor International, lui a dit de « *fonder* » ; elle conseille de ne pas culpabiliser d'être moins présente pour ses enfants, notamment à cause des déplacements professionnels et de bien organiser la logistique familiale avec son conjoint, en faisant appel à la garde à domicile au besoin. Il est essentiel de bien savoir gérer son temps. Conciergerie et crèche en entreprise, quand elles existent, sont utiles.

Solidarité féminine

Les cinq dirigeantes sont unanimes pour fustiger la « femme macho », dure et sans pitié, qui ne va pas aider les autres femmes à monter dans la hiérarchie puisqu'elle en a bavé pour y arriver. Si, si, elle existe, Blandine Métayer la fait parler dans son spectacle - « *Qu'elles rament, elles aussi !* » - et une enquête pour le compte du groupe d'échanges « Femme et Société » de Sciences Po Paris l'avait montré il y a quelques années. Pour Florence Noblot, « *il ne faut pas ressembler aux hommes et avoir la même agressivité pour avancer. Une dirigeante privilégiée l'écoute* ».

Les dirigeantes prônent la solidarité

pour que la parité ne soit plus un mot en dehors de la réalité. Les femmes, notamment les mères, ont souvent moins de temps à consacrer à constituer un réseau, ce qui réduit leur visibilité. Les réseaux de femmes Managers ou d'anciennes élèves peuvent faciliter l'entraide. Caroline Mondon s'efforce de « *faire la courte échelle aux autres femmes au sein de Fapics, qui compte aujourd'hui 18 % de femmes et une seule femme en ma personne au conseil d'administration. C'est d'ailleurs un objectif de l'Apics* ». Aïcha Mokdahi souligne l'importance de la solidarité : « *Les femmes cadres et dirigeantes devraient être beaucoup plus unies et veiller à la mixité et à l'évolution des femmes de leurs équipes. Elles ont la responsabilité de porter le message qu'il faut se retrouver les manches pour y arriver* ».

Jetez-vous à l'eau et persévérez !

Dans certains pays d'Asie de l'Est, comme la Chine, Singapour ou la Malaisie (pas le Japon), F. Noblot et L. Moutin notent que les femmes ont envie et obtiennent des postes à haute responsabilité et s'y épanouissent plus facilement que dans certains pays européens, comme l'Allemagne. Elles changent l'Inde*... leurs paroles résonnent de façon universelle. « *Les femmes doivent s'obstiner et persévérer tout au long de leur carrière, affirme Chanda Kochhar, PDG de l'Icici Bank, la 2^e plus grande banque indienne ; j'en vois beaucoup qui abandonnent en chemin. Conjuguer carrière et un rôle important en dehors demande concentration et dévouement, et surtout, de savoir établir une liste de priorités.* » Et Swati Piramal, Directrice Générale de Piramal Healthcare, 4^e entreprise pharmaceutique indienne de conclure : « *A nos jeunes femmes : soyez enthousiastes, croyez en vous, ne vous laissez jamais abattre, surmontez simplement les obstacles comme notre mère Ganga passe à travers, au-dessus, en-dessous de tous les écueils et continue sa route pour devenir un grand fleuve. Jetez-vous à l'eau !* » ■ **CHRISTINE CALAIS**



Les filles continuent à apprendre dès leur plus jeune âge à devenir mère et femme au foyer... mais pas à diriger une entreprise !

* Titre d'une exposition photo de Magnum au petit Palais à Paris fin 2011 et montrée en Inde.

Caroline Mondon,
Présidente de CPIM de France-Fapics
**« Gérer des équipes masculines s'est révélé plus facile
que les relations avec les pairs »**

Avec son diplôme d'ingénieure en 1984, Caroline Mondon fait sa première partie de carrière dans la production. Elle devient à 29 ans Directrice d'une usine métallurgique de 150 salariés. En difficulté, elle la redresse en un an en la gérant « en bonne mère de famille et en appliquant les méthodes apprises lors de la certification CPIM ». Plus tard, elle prendra la direction d'une usine électronique de 200 personnes. « J'ai plusieurs fois bénéficié de discrimination positive, les dirigeants cherchant une femme pour être la première aux postes auxquels j'ai accédé. Manager des équipes essentiellement masculines était plutôt facile ; elles appréciaient une autre façon d'être dirigées. J'ai rencontré en revanche beaucoup de difficultés avec mes pairs qui s'interrogeaient sur ma légitimité malgré mes diplômes plus nombreux et mes bons résultats. Si j'étais au comité exécutif en tant que Directrice d'usine, j'ai subi le plafond de verre pendant toute ma carrière, alors que je souhaitais accéder à un poste de Direction Générale. Beaucoup de femmes sont aussi ambitieuses que les hommes, mais la montagne est quatre fois plus haute à franchir. Aujourd'hui, je préfère construire que me battre contre les dinosaures. Mais je prépare les jeunes femmes à prendre les postes à responsabilité quand les dinosaures partiront à la retraite. »

Ainsi, elle s'est orientée vers l'expertise Supply Chain en mettant en place des fonctions Supply Chain en PME pendant plus de 10 ans, puis en occupant le poste de Directrice Supply Chain chez Valeo pendant quatre ans. Elle suit actuellement une formation pour devenir Administratrice à Sciences Po Paris, où la moitié des participants sont des femmes. ■ CC



© C. CAUAS