

l'économie

Femmes dirigeantes d'entreprises : la Réunion évolue

Profitant d'une coïncidence de calendrier, nous avons choisi de célébrer (une fois n'est pas coutume) avec 24 heures d'avance la Journée de la femme à travers quatre portraits de femmes dirigeantes. Chacune manage une entreprise de taille différente dans un secteur économique important : télécoms, carburant, pub et industrie. Chacune, à travers son parcours, témoigne d'une volonté tenace de s'imposer grâce à ses compétences. Mais les femmes à la tête d'une entreprise restent rares. Selon une étude du cabinet KPMG publiée en juin 2015, les femmes dirigeantes représentent à peine 14% des dirigeants d'entreprise en France. La faute à un « plafond de verre » encore difficile à briser. Pourtant, les quatre portraits que nous vous proposons témoignent que femme peut parfaitement rimer avec manager. La femme deviendrait-elle enfin un dirigeant comme les autres ?

Dossier réalisé par Emilie Marty

Danièle Le Normand, présidente des Rhums et punches Isautier « Le but du manager n'est pas d'être aimé, mais d'être respecté »

Ses lunettes souvent vissées sur la tête, la présidente des rhums et punches Isautier et directrice générale adjointe du groupe éponyme, en impose dans le monde économique local. A 52 ans, Danièle Le Normand n'a plus à rien à prouver. Son expertise économique lui a même valu d'être courtisée lors des dernières élections régionales par l'équipe de Didier Robert. Depuis décembre 2015, elle a donc une nouvelle casquette politique, celle de 8e vice-présidente de Région.

Il faut dire que Danièle Le Normand est une travailleuse acharnée qui ne compte pas ses heures. Une détermination qui a fini par payer : elle savoure depuis quelques mois la stratégie qu'elle a imaginée quand elle a rejoint le groupe industriel Isautier en 2002. Grâce à une montée en gamme et à une modernisation des produits, les rhums Isautier ont retrouvé un second souffle et partent aujourd'hui à la conquête de la métropole, de l'Europe et de la Chine, en décrochant au passage les récompenses les une après les autres.

L'économie, Danièle Le Normand l'a dans la peau depuis ses débuts. Après avoir décroché son bac à la Réunion,

elle part à Paris au début des années 80 pour une formation en école d'ingénieur qu'elle achève par un stage aux États-Unis. Elle rentre ensuite dans son île natale. Avec deux amis, elle crée une société de services informatiques qui ne rencontre pas le succès escompté, « ce projet est venu trop tôt » reconnaît-elle.

Elle intègre alors la chambre de commerce de la Réunion et prend la direction de la formation continue. En 1991, elle est nommée directrice adjointe de Port Réunion à tout juste 27 ans. Elle y restera 10 ans. « Ce sont des opportunités que j'ai saisies en prenant des risques. Mon parcours n'est pas classique », admet-elle. « Pour moi, le développement économique n'a pas de genre : ce n'est pas une chose d'homme ou une chose de femme. C'est l'expérience qui fait la différence. On trouve aujourd'hui pas mal de femmes responsables de la communication, des ressources humaines ou numéros 2 de branche. Mais c'est vrai qu'elles occupent encore très peu de postes de direction générale. En début de carrière, elles osent peu les jobs techniques, c'est dommage. »

En plus de manager la centaine de salariés du groupe Isautier, Danièle Le Normand est aussi actionnaire. « Le but

du manager n'est pas d'être aimé, mais d'être respecté. Cela passe par l'écoute et la collaboration. Une capacité que les femmes ont plus naturellement que les hommes. Les femmes savent gérer car elles jonglent entre vie professionnelle et privée. En plus, je trouve qu'elles vont souvent plus dans les détails ce qui leur permet une compréhension fine du fonctionnement de l'entreprise. »

« La société a évolué, mais pas tant que ça. Le mode relationnel et le registre de communication est différent chez les hommes et chez les femmes. Le fonctionnement entre hommes a ses codes spécifiques. Au début, c'est difficile pour une femme de trouver sa place car elle doit comprendre ce mode de communication avant d'être intégrée. Mais une fois qu'on a pris sa place, il n'y a plus de remise en cause stérile », explique-t-elle. « En revanche, ça ne sert à rien de vouloir penser comme un homme. On doit rester soi-même et prouver qu'on est compétente. Quitte parfois à en faire deux fois plus... »

Après 30 ans d'une carrière professionnelle qui l'a menée essentiellement dans des secteurs d'activité plutôt masculins, Danièle Le Normand reconnaît l'utilité d'une discrimination positive envers les femmes. « Cela a permis de



Photo d'archives.

faire passer de 7% à 30% le taux de présence des femmes dans les conseils d'administration. Qui oserait dire aujourd'hui que Christine Lagarde n'est pas légitime au FMI ? Il faut savoir par-

fois accélérer les choses et forcer le passage. Sinon ça prendra encore des années. Il faut le voir comme un coup de pouce. Ensuite, le balancier finira par s'équilibrer de lui-même. Rien ne

sert de vouloir absolument une répartition 50-50 entre hommes et femmes, on ne peut décemment pas rester à 95% d'hommes et 5% de femmes ! »

Joane Adam, directrice de Young & Rubicam et Wunderman « Les femmes sont tout à fait capables de créer une entreprise »

Co-fondatrice et directrice des agences de pub et de communication Young & Rubicam et Wunderman, Joane Adam ne manque ni de peps, ni de détermination et encore moins de courage. Seule femme patron dans la pub de l'île, elle emploie une dizaine de salariés. A 40 ans, mère de deux enfants, elle mène tambour battant ses entreprises et sa vie familiale, malgré une chimiothérapie éprouvante pour lutter contre un cancer du sein, opéré en décembre.

Après son bac, Joane Adam entame un cursus de lettres anglo-saxonnes à l'université de la Réunion avant d'obtenir un diplôme de marketing à Rennes. Elle commence sa carrière professionnelle à Paris dans plusieurs agences. Au début des années 2000, en plein boom d'internet, elle rentre à la Réunion avec l'envie de créer une agence dans le web.

C'est en 2005 qu'elle lance Young & Rubicam (le réseau est présent dans 90 pays dans le monde à travers 189 agences, ndlr) à la Réunion, en association avec son père, consultant marketing. Pas de congé maternité alors qu'elle vient d'accoucher de sa première fille pour ne pas rater l'opportunité

d'intégrer le groupe. Pas question de faire un choix entre les deux. Culotté à 30 ans.

Pourtant, à refaire, Joane Adam n'hésiterait pas. Question de tempérament. « Je détecte la routine dans ma vie et dans le travail : le marketing permet de se réinventer constamment ce qui me correspond tout à fait. Mais ça a été l'enfer ! J'étais épuisée. Je faisais ma comptabilité moi-même tout en m'occupant de mon bébé. Au départ, on a commencé à trois. J'étais payée au Smic », reconnaît-elle. « Jon-gler entre vie professionnelle et personnelle reste encore très présent pour les femmes. C'est complexe car il faut pouvoir accompagner son enfant à la sortie piscine et rendre un devis pour un client important dans la foulée... Mais c'est faisable ! » Aujourd'hui encore, ses homologues sont plus souvent masculins : dans son propre réseau, elles ne sont que trois femmes à diriger des agences à l'échelle de l'océan Indien. « La pub reste un milieu très masculin dans les postes de management et dans l'actionariat. A la Réunion, le marché est extrêmement concurrentiel. Au début, j'ai opté pour la politique de la discrimination : je voulais obtenir des résultats », se remémore-t-elle.

« Une femme fait souvent preuve

d'agilité et de souplesse dans le management. Je ne campe pas sur mes positions, j'adore qu'on me fasse changer d'avis. En revanche, ce n'est pas parce que je fais preuve d'écoute que je suis naïve ou cruche ! C'est une idée contre laquelle j'ai dû me battre. Deux fois, j'ai eu droit à des attitudes vraiment machistes de la part de clients qui avaient beaucoup de mal à concevoir que je pouvais faire le même boulot qu'un homme. J'ai deux piliers dans mon travail : mon instinct et les chiffres. »

La maladie, elle la vit comme « une renaissance ». « C'est une force supplémentaire pour moi, je suis boostée par mes enfants et mes convictions. Cela m'a fait réfléchir : je vais changer beaucoup de choses dans ma vie professionnelle et privée. J'entame une nouvelle tranche de vie, je suis pleine d'espoir et d'envie. »

Joane Adam en est persuadée, le respect se gagne à l'usure. « Il n'y a aucun répit quand on est chef d'entreprise, encore moins quand on est une femme à la tête d'une entreprise. Mais la confiance vient de soi. Une femme peut créer une entreprise, elle est complètement capable du moment qu'elle décide de le faire », conclut-elle.



(Photo SLY)

« Il n'y a aucun répit quand on est chef d'entreprise, encore moins quand on est une femme à la tête d'une entreprise »

Mireille Hérou, directrice d'Orange Réunion-Mayotte « Un métier n'a pas de genre »

A 46 ans, Mireille Hérou vient tout juste de prendre la direction d'Orange Réunion-Mayotte voilà deux mois. Comme à Total, c'est la première fois que la filiale réunionnaise de l'opérateur français est pilotée par une femme qui manage aujourd'hui 1000 salariés répartis sur deux îles de l'océan Indien.

Mais les défis ne font pas peur à cette franco-libanaise qui a toujours navigué dans des secteurs d'activité a priori masculins. Une décomplexion qu'elle met sur le compte de son caractère et de son éducation. « *Enfant, on ne m'a pas offert que des poupées ! J'ai beaucoup joué aux jeux de construction. Mes parents ne m'ont jamais mis de limites. C'est peut-être ce qui a influencé ma carrière... Je n'ai jamais considéré qu'il y avait des métiers d'hommes et des métiers de femmes* », explique Mireille Hérou. « *Nous avons tous du potentiel. C'est sans doute le message à passer aux jeunes femmes : il faut se permettre d'avoir de l'ambition et se donner les moyens de la concrétiser. Il faut dépasser les préjugés de la société. Aucune barrière n'est infranchissable.* »

Une liberté d'action qu'elle revendique très tôt : elle suit une formation pour devenir ingénieur mécanicien à l'université américaine du Liban, pays où elle a grandi. « *J'étais la seule fille de la promotion !* », sourit-elle. Diplôme en poche, elle gagne la France et commence à travailler à 21 ans comme chef de projet dans une petite entreprise qui s'occupe d'installations électriques à haute tension. « *C'était très formateur car j'ai pu toucher à tout. J'y suis restée 6 ans.* »

Ayant gravi tous les échelons, elle décide de changer d'uni-

« Une femme aura aussi peut-être tendance à se challenger plus qu'un homme : avant de briguer un poste, elle va vouloir démontrer ses capacités. Alors qu'un homme, c'est l'inverse, il prouve ses compétences après. »

vers et choisit une société opérant dans le contrôle technique des bâtiments et des installations. Là, encore c'est la seule femme de l'équipe. Elle devient directrice nationale des grands comptes. Puis passage éclair dans une start-up allemande « *parce que c'était à la mode* » avant d'intégrer une filiale de l'ex-France Télécoms en avril 2001 comme chargée d'affaires grands comptes.

Là encore, Mireille Hérou progresse rapidement. En 2004, elle est nommée directrice des achats d'Orange où elle pilote de grands projets en Europe. « *Je n'ai ressenti aucun frein à mon évolution et je ne me suis jamais limitée. Le plafond de verre existe, mais je l'ai pas vu dans ma carrière : à chaque fois que j'ai voulu franchir un cap, je l'ai fait en prouvant mes compétences* », souligne-t-elle.

Elle intègre durant 2 ans le comité directeur des achats du groupe, puis elle devient directrice des achats et de la logistique pour l'Afrique et le Moyen-Orient où elle supervise 200 personnes et une vingtaine de pays. « *J'ai découvert l'Afrique et sa diversité. En 2013, je me suis*

installée au Kenya où j'ai managé la business unit. J'y suis restée jusqu'en décembre dernier. » Pour Mireille Hérou, le management n'est pas une question de sexe, mais de caractère. « *Chaque individu a son style de management. De temps en temps, une femme peut avoir un regard différent sur certaines choses. Mais les qualités d'un bon manager n'ont pas de genre ! Homme ou femme, il faut savoir prendre des décisions, écouter, emmener les équipes et donner l'exemple* », insiste-elle. « *Une femme aura aussi peut-être tendance à se challenger plus qu'un homme : avant de briguer un poste, elle va vouloir démontrer ses capacités. Alors qu'un homme, c'est l'inverse, il prouve ses compétences après. C'est vrai qu'une femme se remet en cause constamment. Mais cet état d'esprit est pour moi un moteur qui me permet d'avancer.* »

La discrimination positive envers les femmes la gêne, même si elle comprend son utilité « *Je n'aimerais pas être à ce poste parce que je suis une femme, mais parce que je suis compétente. Malheureusement, c'est un mécanisme nécessaire car la mixité ne se fait pas assez rapidement. Son but est de ne pas fermer la porte aux femmes. On en aura besoin le temps que la mixité s'inscrive dans tous les esprits et dans les modes opératoires des entreprises. Plus il y aura de femmes dirigeantes mises en avant, plus cela donnera l'envie aux jeunes filles d'avancer* », analyse-t-elle avant de conclure : « *La seule mixité qui n'a pas encore eu lieu, c'est la mixité domestique, celle du partage des tâches à la maison. C'est ce qui pousse les femmes à vouloir réussir sur tous les fronts, personnels et professionnels. Là encore, je crois que cela doit s'apprendre dès le plus jeune âge.* »



(Photo EL)

Létiya Fraysse, présidente de Total Réunion « Je n'ai jamais eu à choisir entre vie professionnelle et privée »



(Photo SLY)

Pour la première fois depuis sa création en 1959, Total Réunion, filiale du groupe pétrolier français éponyme, est dirigé par une femme. Létiya Fraysse, 44 ans, a succédé à Adil Ouriaghli en août dernier, prenant la tête d'une équipe de 41 salariés et la supervision d'un réseau de 36 stations. Si la nouvelle présidente de Total Réunion a l'habitude des voyages, c'est son premier poste en Outre-mer.

Parcours atypique que celui de Létiya Fraysse. Mère de trois enfants (deux filles et un garçon), elle n'a jamais eu à freiner sa carrière, grâce à un mari « *qui a fait dès le départ le choix d'être un homme au foyer et qui s'occupe de la logistique familiale* » reconnaît-elle facilement. « *Je suis un cas un peu particulier pour une femme car, de par mon organisation familiale, je n'ai jamais eu à choisir entre vie professionnelle et privée. Je pense que la pression sociale, nous les femmes, nous nous la mettons surtout nous-mêmes. Personne dans mon entourage n'a jamais mis en doute le fait que je sois une bonne mère, même si mon mari a évidemment été plus présent pour les devoirs ou les spectacles de fin d'année* », explique-t-elle.

Pourtant, conjuguer maternité et carrière n'a pas été simple au départ, même quand on est diplômée d'école de commerce et titulaire d'un MBA. « *En revenant du Québec où j'avais étudié à l'université de Laval, j'étais enceinte. Un peu naïvement, je l'indiquais sur mes CV... Mais à 22 ans, cela faisait peur aux employeurs. Je ne trouvais pas de poste. J'ai fini par « oublier » de préciser que j'avais un bébé* », se remémore Létiya Fraysse.

A 24 ans, elle décroche enfin un poste dans une filiale de Total et ne quittera plus jamais le groupe. Sa première fonction d'animatrice marketing l'amène à superviser un réseau de 80 boutiques de stations entre Paris, Lille et Reims. Deuxième poste,

deuxième enfant. Après un passage en Bretagne, elle gagne le siège du groupe à Paris. Son troisième enfant arrive juste avant une mutation au Portugal où, à 31 ans, elle occupe son premier poste de management en tant que directrice générale. « *Nous sommes arrivés au Portugal en septembre 2002 et nous y sommes restés 4 ans. Ma famille a toujours suivi mes déplacements. Pour les enfants, ce parcours est une belle opportunité : ils ont été en contact avec des cultures différentes et savent aujourd'hui très bien s'adapter partout* », indique-t-elle.

« Les hommes et les femmes appréhendent les situations de façon différente, lorsqu'il s'agit de convaincre son interlocuteur »

« *Travailler dans une filiale, c'est comme travailler dans une PME car les décisions doivent se prendre très vite. C'est tout l'inverse des postes au siège où les décisions sont plus politiques, même si on travaille sur des dossiers très intéressants.* »

En janvier 2007, c'est le départ pour l'Égypte. Létiya Fraysse est nommée directrice commerciale et devient numéro 2 de la filiale. « *C'était un beau challenge. La filiale employait 70 salariés. J'avais à manager une équipe de 35 personnes, que des hommes plus âgés que moi !* », se souvient-elle. « *Dans toutes les structures du groupe, le respect de la hiérarchie est fort. Malgré mon jeune âge, j'étais légitime car je connaissais bien mon boulot. Je dirais même qu'il y avait une certaine attitude protectrice de la part de l'équipe.* »

En septembre 2010, c'est le retour à Paris pour intégrer la direction stratégique du raffinage-marketing à la Défense. « *Je*

n'avais pas d'équipe à manager, ça m'a beaucoup manqué ». En août 2015, décollage pour la Réunion. « *Les hommes et les femmes appréhendent les situations de façon différente, notamment lorsqu'il s'agit de convaincre son interlocuteur. Nous ne jouons pas avec les mêmes ressorts. Nous avons une relation différente au conflit aussi, nous ne les résolvons pas de la même façon. Je n'ai jamais eu l'impression de donner des ordres, mais plutôt de rechercher le consensus et l'adhésion des équipes. Mais les qualités d'un bon manager sont les mêmes pour les hommes et les femmes : il faut savoir écouter, arbitrer les conflits et trouver des solutions. La question de la légitimité est revenue souvent, notamment quand j'étais en Égypte. Mais on est là pour faire le boulot, c'est tout. Une collègue une fois a résumé en disant « je ne me suis jamais posé la question d'être une femme et c'est la moitié de la réponse ». C'est devenu mon crédo* », insiste Létiya Fraysse. Mais même au sein d'un géant mondial comme Total, les femmes à la tête de filiales restent très rares, une quinzaine dans 150 pays. La faute au fameux « *plafond de verre* » qui bloque l'avancement aux plus hauts postes. Pourtant, Létiya Fraysse n'est pas partisane de la discrimination positive qu'elle trouve « *choquante* » car les femmes « *doivent s'intégrer par elles-mêmes* ». « *Ce mécanisme peut créer un effet d'entraînement avec le temps, mais le problème c'est qu'il induit aussi beaucoup de doutes sur les compétences réelles des femmes.* » « *A un certain niveau, il y a une forte résistance des hommes. Les femmes doivent tout prouver, alors qu'à compétences égales, on donnera sa chance à un homme. Je l'ai vécu quand j'ai voulu un poste de directeur, j'ai été challengée sur tout ! Nous sommes encore peu à franchir ce plafond, mais une fois que c'est fait... Sky is the limit (le ciel est la limite, ndr) !* »