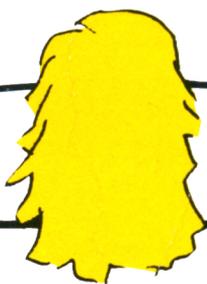
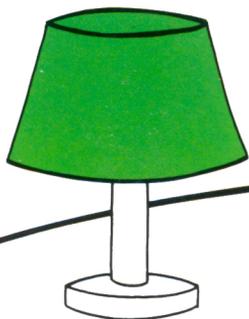


Florence LAUTRÉDOU

# FEMME MANAGER SPECIMEN D'AVENIR



**CARRERE**







## TABLE DES MATIÈRES

Préambules .....	9
<b>La Famille-entreprise</b>	
Catherine PAINVIN ( <i>Tartine et Chocolat</i> ) ..	15
<b>Comment user de son charme et de celui des autres</b>	
Michelle SPEIDEL ( <i>Pénélope</i> ) .....	41
<b>Faire son trou dans une grosse structure</b>	
Marion VANNIER ( <i>Amstrad</i> ) .....	69
<b>Encore aux fourneaux ?</b>	
Murielle DECHAUT et Isabelle SAN JUAN ( <i>Le Maupertu</i> ) .....	89
<b>Un couple d'avenir :</b>	
Maimé ARNODIN et Denise FAYOLLE ( <i>Mafia</i> ) .....	113
<b>La liberté du choix :</b>	
Jeanine PANTEIX ( <i>France Morgane</i> ) .....	143
<b>Femme au foyer ?</b>	
Valentine LAMBERT ( <i>Agaphone</i> ) .....	175
<b>La femme d'affaires : un spécimen d'avenir ....</b>	<b>203</b>
<b>Le guide de la business woman .....</b>	<b>237</b>
<b>Du « management des femmes »... ..</b>	<b>253</b>



**FEMME  
MANAGER  
SPECIMEN  
D'AVENIR**



Florence LAUTRÉDOU

FEMME  
MANAGER  
SPECIMEN  
D'AVENIR

**CARRERE**

© Copyright avril 1987, Éditions CARRERE  
Tous droits réservés, y compris l'U.R.S.S.

Direction technique : 9 bis, rue de Montenotte, 75017 Paris  
Siège social : 27, rue de Surenne, 75008 Paris

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41 d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

« Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de l'éditeur, ou de leurs ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa premier de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

ISBN 2-86804-384-4

*Je tiens à remercier tous ceux qui,  
par leurs conseils et leur appui,  
m'ont aidée à rédiger ce livre.*



# **PRÉAMBULES**



Vincent Bolloré au ministère du Travail, Jacques Maisonrouge sur les ondes, Bernard Tapie à l'écran, Jacques Séguéla en conférence : médias, livres, débats et concertations politiques, la décennie en cours aura vu les managers se multiplier dans le paysage français. Phénomène dans l'air du temps, cette promotion de l'esprit d'entreprise ne réussit pas, toutefois, son effet « raz de marée », car elle laisse de côté les femmes, éternelles grandes absentes.

Il n'y aurait donc pas de femmes d'affaires en France ? Erreur : elles sont plus nombreuses qu'on ne le pense, et brillantes, qui plus est ; mais leur réussite se fait discrète, et hormis quelques articles admiratifs, du style « et en plus, c'est une femme ! », ces management women restent inconnues du grand public.

C'est cette situation de fait que le présent ouvrage vient combattre : car un simple tour d'horizon dans le monde des affaires, et l'on rencontre des femmes qui créent, des femmes qui produisent, qui gèrent et qui administrent en toute sérénité. Les « mangeuses » sont

## FEMMES-MANAGERS

donc bien vivantes ! Nous en avons choisi sept, les « sept sages », dont nous allons présenter la réussite. Il va de soi que cette enquête ne se réclame ni de la précision universitaire, ni de la rigueur scientifique : travail de journaliste, fruit des rencontres et des surprises, elle réunit toutefois des femmes suffisamment différentes pour couvrir de vastes secteurs professionnels : mode, finance, publicité, nouvelles technologies, informatique, promotion, relations publiques, conseil en management, on les trouve partout dans l'économie française.

Et ce qui nous a séduits, en elles, c'est le « truc professionnel » à l'origine de leur succès, la pratique novatrice du management : insertion de la famille dans l'entreprise (Catherine Painvin), commerce — noble — des charmes féminins (Michelle Speidel), succès — rarissime — d'une femme dans une grosse société (Marion Vannier), conception « affective » de la restauration (Murielle Dechaut et Isabelle San Juan), association légendaire (Maïmé Arnodin et Denise Fayolle), position stratégique de la femme de pouvoir (Jeanine Panteix), enfin, trouvaille de Valentine Lambert, la benjamine, métamorphose des femmes au foyer en d'authentiques business women.

Attention, toutefois : ces portraits se veulent illustratifs, et ne ressemblent en rien à des hagiographies. Il ne s'agit pas d'exhiber des modèles à suivre, non plus que de livrer les recettes infaillibles du succès. D'ailleurs, sages jusqu'au bout, nos sept business women reconnaissent les premières que leur réussite reste une affaire personnelle, qui ne présente rien, au fond, d'exceptionnel.

Rares dans la société française, ces exemples méri-

## PREAMBULES

tent néanmoins d'être cités... sans compter qu'ils se révèlent riches d'enseignements, dessinant, à eux tous, les contours d'un éventuel « management féminin ». Car à une femme hors du commun, il faut une entreprise hors du commun !

La femme, nous la décrivons dans un portrait, fait d'interviews, d'un audit de la société et de témoignages divers : collaborateurs, concurrents, famille, enfants... une femme d'affaires est rarement seule ! Ensuite, une réflexion sur un parcours professionnel livrera des analyses et suggestions, dont d'autres « apprenties entrepreneuses » pourront tirer profit.

Car il ne s'agit pas d'écrire un pamphlet féministe : on ne trouvera ici ni descriptif larmoyant de la situation de la femme dans le travail, ni revendications agressives sur les conditions dudit travail, ni litanies fondées sur le ressentiment... Let's be positive ! L'heure est donc à l'action, et les femmes doivent, par des réalisations tangibles, apporter un démenti aux stéréotypes féminins qui encombrant encore les esprits. Car, encore aujourd'hui, ce n'est pas parce qu'on leur permet de travailler qu'on les autorise à devenir des leaders ! Aussi, aux femmes de réussir leur percée dans le monde du travail, et de définir le mode de management qui leur convient. Nous verrons que tout l'art — difficile — consiste à harmoniser leurs devoirs familiaux et leurs obligations professionnelles. Réunir ces deux paramètres (le privé et le social) dans le travail ? L'idée, neuve dans le management, ne pouvait venir que de pionnières : c'est l'exploit qu'ont accompli nos sept femmes d'affaires, qui ont véritablement créé un nouveau mode d'être féminin. Bref, mana-

## FEMMES-MANAGERS

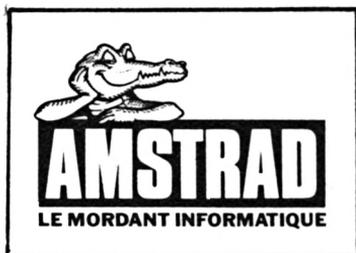
gers d'un genre nouveau, et femmes d'une espèce différente, elles innovent, et dans tous les domaines...

Remarquables, ces parcours méritent donc d'être retracés, pour eux-mêmes, d'abord, à titre de témoignage, ensuite. Car, de ce panorama prospectif, les apprenties managers puiseront sans doute des exemples, mais aussi l'assurance de mener à bien leur projet professionnel, sans pour autant se transformer en d'affairistes petites « Madame Tapie » !

**Faire son trou dans une grosse structure**

**MARION VANNIER**

**P.-D.G. d'Amstrad France**





Une silhouette longiligne, les articulations fines, et cette prestance naturelle qui se dégage de la femme élégante... Un mannequin, Marion Vannier ? L'élégance des gestes, la légèreté de la démarche et le bleu d'un regard très vif pourraient aisément prêter à confusion. Mais elle s'assied, passe en revue quelques notes, saisit un téléphone, donne quelques instructions de sa voix grave, et le charme est rompu : nous sommes en face d'une femme d'affaires authentique qui, tout sourire, raconte volontiers son ascension accélérée.

Née en 1950, à Paris, dans un milieu bourgeois, Marion part, quand elle a douze ans, s'installer dans les Charentes avec toute sa famille : quatre enfants, un père directeur d'une fabrique de cognac, une mère qui ne travaille pas; il va de soi que l'éducation de Marion ne suit pas d'emblée une orientation professionnelle !

Fiancée à dix-sept ans, elle passe tout de même son bac littéraire puis se marie à dix-huit ans, confirmant le destin bourgeois que les traditions provinciales et son extraction sociale avaient prévu pour elle. Un an plus

## FEMMES-MANAGERS

tard, elle est mère de son premier enfant et commence à souffrir des scléroses de son état : elle laisse alors entendre à son époux qu'elle travaillerait bien dans l'entreprise familiale qu'il dirige, mais celui-ci pousse des hauts cris : comment, dans une petite ville de province, l'épouse du chef d'entreprise en vue irait se salir les mains à travailler ? Qu'irait-on penser...

Il n'y a rien à ajouter : dans les années 70, les bourgeoises de province ne travaillent pas, et si elles passent outre, elles se mettent en marge de la bonne société : on ne les invite plus.

Alors, « outlaw » par ses aspirations, Marion va bientôt le devenir par ses actes : à vingt et un ans elle divorce (scandale provincial et familial) et décide de monter à Paris pour tenter sa chance. Risque énorme pour une jeune femme ayant connu, jusque-là, une existence très protégée, il a fallu tout de même un an à Marion pour prendre cette décision.

Sautant ainsi le pas, Marion confie son enfant, âgé de deux ans, à ses parents et débarque, un beau vendredi, chez une amie qui lui a aménagé un squatt sommaire dans l'appartement familial. Ce transit importe peu à Marion qui n'a qu'une obsession : entrer, par n'importe quelle porte, dans le monde du travail. Que se passera-t-il après ? Elle l'ignore, mais elle se sent « portée », et suit le mouvement. Marion est arrivée à Paris, à midi ; à 16 heures, elle passe un entretien dans la *Banque Eurogestion*, pour être hôtesse-standardiste pendant trois mois. Son dynamisme fait merveille, et elle décroche cette place « de base », dont le salaire mensuel corres-

## FAIRE SON TROU

pond juste au double de son loyer. Mais elle n'a cure de ces détails : placée au fin fond de la situation salariale, notre jeune provinciale vit et comprend ce qu'est le travail. Et son horizon s'élargit : amusés par sa curiosité, les vendeurs de la banque lui procurent un téléphone pour contacter les potentiels acheteurs de Sicav ; premiers pas dans la vente, cette ébauche de démarchage téléphonique ne sera pas sans laisser de traces chez Marion.

Celle-ci commence à percevoir ce qui lui plaît dans l'entreprise et aussi ce pour quoi elle est douée, mais son apprentissage est loin d'être terminé. Elle va ainsi tourner pendant un an dans le monde du travail, au gré de petits boulots sans grand intérêt : standardiste, télexiste bilingue, « Marion le grouillot » commence à se lasser : heureusement, elle trouve bientôt une place dans un magasin d'électronique grand public où, pendant dix ans, elle va apprendre son métier : secrétariat, organisation des ventes, comptabilité, elle inventorie tous les aspects de l'entreprise, effectuant ce qu'elle appelle maintenant son « apprentissage économique ». Le grand tournant, pour elle, survient quand le magasin décide d'étendre ses activités et de se tourner vers la vente aux revendeurs. Cette extension du marché s'avère plus favorable pour Marion, que la vente directe au public ne passionne déjà plus. Cette dernière exige, en effet, des compétences techniques et une modestie que notre apprentie manager est loin de posséder. Quelques années plus tard, elle n'en démord toujours pas !

— J'aime la dimension stratégique du travail de dis-

## FEMMES-MANAGERS

tributeur. Organiser la vente auprès des revendeurs, contacter les importateurs, voilà le travail réflexif et actif qui me convient : à l'époque, j'adorais me déplacer, aller d'un coup de voiture chez Darty, bref, administrer totalement le phénomène de la vente.

Passionnée par ce défi et aussi cette ouverture qui s'offre à elle, Marion se lance donc à corps perdu dans l'activité professionnelle : des journées de travail qui tirent vers les douze heures, les déjeuners qui sautent, une chambre dans Paris, et puis un appartement qu'elle partage, pour des raisons d'économie, ce ne sont que des détails aux yeux de notre ambitieuse ! Mais cette période n'implique pas un abandon de sa vie personnelle, bien au contraire : elle rencontre son second époux, et devient maman d'un deuxième enfant.

Marion se sent donc « portée » et, indéniablement, son destin se met en place à son insu : sa société assurant la distribution des produits *Amstrad* (alors spécialisée dans la hi-fi), elle a l'occasion de rencontrer, au Festival du Son, l'Anglais Alan Michael Sugar, fondateur d'*Amstrad* ; autodidacte, lui aussi, ce dernier a posé, dès 1968, les bases d'une politique commerciale d'avenir : prix écrasés, faibles coûts assurés par une fabrication coréenne et des marges réduites.

Favorablement impressionné par l'énergie et le dynamisme de Marion, Sugar lui confie alors le projet qui lui tient à cœur : il lui propose d'assurer l'implantation de la direction d'une filiale *Amstrad* en France.

Nous sommes en 1982 ; emballée par une offre propre à satisfaire son côté aventurier, Marion accepte, ce

## FAIRE SON TROU

qui la place dans une situation des plus délicates : elle vient, en effet, de décider la conception de son troisième enfant ! La situation tourne au gag : Alan Michael Sugar, qui a reçu la nouvelle de la grossesse de Marion avec un flegme tout britannique, doit transmettre à son comité de direction les deux informations suivantes : la direction de la filiale française vient d'être confiée à une femme et elle est enceinte ! Consterné, le comité de direction avalise la décision mais se garde de tout commentaire, surtout au vu des résultats qui ne tardent pas.

Et pourtant la chance semblerait jouer contre Marion : alitée quatre mois en raison d'une grossesse difficile, elle s'impose, de son lit d'hôpital, comme *Le P.-D.G.* d'*Amstrad* : aidée d'un assistant, Marcelin, une vieille relation de travail, elle passe ses journées à téléphoner à la presse, aux clients, et à envoyer les dossiers. Epuisée après cet accouchement, Marion n'en interrompt pas, pour autant, son activité professionnelle... mais elle s'organise. Un domicile situé à côté de son bureau, à Sèvres, une aide domestique, et notre femme d'affaires, mère de trois enfants, peut agir.

Mais l'ascension fulgurante de Marion ne commence pas à ce moment-là : elle se met en place à l'instigation de Sugar qui, au printemps 1984, décide de changer de cap et de se tourner vers l'informatique : « On change de métier », lâche-t-il à l'intrépide Marion qui, même si elle n'y connaît rien, acquiesce. Et c'est ainsi qu'elle se voit chargée d'implanter l'informatique *Amstrad* auprès du grand public, afin de rendre des résultats tangibles, en septembre de la même année. L'« été noir » de Marion

## FEMMES-MANAGERS

commence alors : pourtant, elle a clairement défini sa besogne : le côté technique, pour elle, est secondaire ; ce qui importe, c'est de plaire au public et d'organiser les ventes. Seule dans sa société, avec Marcelin, son fidèle secrétaire, elle passe en revue les clients, s'efforce de convaincre des interlocuteurs poussifs, suspicieux, peu enclins à prendre le pari de l'informatique. Bref, la situation, à la rentrée de septembre, prend des allures affolantes : Marion se retrouve seule, avec plus de dix mille pièces non vendues sur les bras !

Alors, elle tente sa dernière chance, et se lance dans une stratégie qui, quatre ans après, ne se dément pas : plaire au public. Les distributeurs se montrent réticents ? Qu'à cela ne tienne, Marion va susciter l'engouement auprès du public, en lui conseillant de demander le produit *Amstrad* à son revendeur le plus proche. La démarche, formidable intuition de vente, fait boule de neige, et Marion le reconnaît aujourd'hui bien volontiers : « C'est le public qui a fait *Amstrad*. »

Les chiffres ne tardent pas à lui donner raison : de 35 millions le chiffre d'affaires grimpe jusqu'à 700 millions de francs, pour l'année 1986, et le nombre de collaborateurs passe de deux à soixante personnes !

Nous sommes donc en pleine expansion, et Marion dirige le phénomène d'une main de maître. Un emploi du temps bien réglé lui permet de déjeuner chaque midi avec son compagnon actuel, tandis que sa capacité de travail (les journées qui s'achèvent à 20 ou 21 heures ne lui font pas peur) lui a gagné l'admiration inconditionnelle du comité de direction d'*Amstrad*, composé de

## FAIRE SON TROU

dix hommes : Marion reste, jusqu'ici, la seule femme P.-D.G. du groupe. Mais c'est chez les interlocuteurs français que le message passe le plus mal : à cet égard, Marion ne compte plus les fois où des confusions sexistes l'ont amenée à rectifier le tir : cela peut commencer par un coup de fil, quand un interlocuteur mal avisé demande à parler au P.-D.G. d'*Amstrad*, et, ayant obtenu Marion Vannier sur sa ligne de téléphone, la prend pour la secrétaire du P.-D.G. ; la méprise s'avère d'ailleurs si fréquente, que notre P.-D.G. méconnue a pris le parti d'en sourire...

Cette analogie spontanée « femme = secrétaire » donne parfois lieu à des situations cocasses : ainsi, convoquée à un rendez-vous important à la Défense, elle se voit, dans l'ascenseur, adressé ces propos condescendants par un interlocuteur très paternaliste : « La Défense a vraiment tout prévu pour les secrétaires qui sont en retard... » Comme quoi une femme qui se hâte reste toujours une secrétaire un peu écervelée qui s'est éternisée pendant la pause-repas à bavasser fringues et petit ami avec ses collègues de bureau !

Sexisme quasi inhérent aux grandes sociétés, séparation immémoriale des tâches, telles sont les pesanteurs que Marion s'est attachée à écarter d'*Amstrad*. De fait, quand on pénètre dans les clairs locaux de Sèvres, où siège *Amstrad*, l'atmosphère est plutôt à l'efficacité. Tout près de l'entrée, un bureau lumineux et dépouillé : c'est là que travaille Marion, entourée de tous ses collaborateurs ; les allées et venues ne manquent pas, et, pour

## FEMMES-MANAGERS

peu qu'on la connaisse un peu, on peut tutoyer Madame le P.-D.G...

Active et passionnée, Marion Vannier incarne donc la femme d'affaires « qui avance » ; et, souriant avec confiance, elle livre le secret de son dynamisme : son goût pour la vente. Mais cette explication reste trop conventionnelle pour être rigoureusement exacte : le ressort de Marion tient à bien d'autres choses...

Même si son allure posée et l'assurance que donne une affaire qui marche bien tendraient à le faire oublier, il faut garder en mémoire que celle qu'on pourrait appeler Madame Amstrad doit son succès à sa persévérance et à son obstination. Si Marion a réussi, c'est, avant tout, parce qu'elle est têtue. Femme de tous les dangers, elle n'a pas hésité à rompre avec un train de vie et un destin bourgeois pour suivre son idée : entrer dans le monde du travail. Et il faut une bonne dose d'énergie pour ne pas céder à la fatalité de situations établies, et décider de changer de cap. Surtout quand on est une notable de province, avec mari et enfant !

Mais ce caractère obsessionnel (il lui fallait travailler, à n'importe quel prix) a aussi servi Marion : car, opportuniste, elle s'est empressée de se glisser dans n'importe quelle brèche qui s'offrait à elle ; peu lui importait la porte d'accès au monde professionnel, seul le résultat comptait à ses yeux. Et, encore aujourd'hui, elle recommande cette disponibilité aux autodidactes : « Il faut saisir ce qui se présente, et ne pas tirer des plans

## FAIRE SON TROU

de carrière sur la comète, quand on n'a jamais travaillé. C'est l'enthousiasme avec lequel on va de l'avant qui déclenche les occasions et fait bouger. De plus, rester ouvert, cela permet de sentir quand son propre destin s'accélère, et d'y adhérer totalement. Pour moi, par exemple, cela a coïncidé avec la proposition de diriger la filiale française d'*Amstrad...* » .

Mais, avant d'en arriver là, il faut surmonter des moments parfois difficiles : débarquant à Paris, notre jeune bourgeoise provinciale a dû accepter de vivre à la dure : une chambre qui vous mange la moitié de votre salaire, quand on sort d'une belle maison à la campagne, ce n'est pas toujours facile à vivre... non plus que des journées de salariée, qui durent jusqu'à 21 heures ! Même si elle est la première à reconnaître que les perspectives professionnelles des femmes, salariées dans l'entreprise, sont peu réjouissantes, Marion loue sans réserve cette expérience qu'elle compare à un véritable apprentissage économique.

« Il faut passer par l'entreprise, même si on a l'ambition de monter sa propre affaire ; ce conseil vaut d'ailleurs, plus particulièrement, pour les femmes qui débarquent sur un terrain nouveau pour elles. »

Et puis, une fois que la machine est lancée, on doit bien se garder de l'arrêter : ses quatre mois d'alitement dus à sa grossesse difficile, Marion aurait pu les passer au fond de son lit, entre les modèles de layette et les revues « féminines ». Eh bien, non ! Courageuse jusqu'au bout, elle a préféré transformer sa chambre en standard

## FEMMES-MANAGERS

téléphonique, afin de ne pas retarder la mission que lui avait confiée Alan Michael Sugar.

Mais cet acharnement recouvre aussi un goût du risque très prononcé ; malheureusement galvaudé, en ce moment, le mot « challenge » revient très souvent dans la bouche de Marion. Notre P.-D.G. n'apprécie rien tant que les petites occasions de la vie qui vous mettent au défi : cela peut aller de dix-mille pièces de matériel informatique qu'on vous demande d'écouler avant six mois, alors que vous n'y connaissez rien (ça, c'était le « tournant » d'*Amstrad*, en mars 1984), au défi permanent que représente la vente... surtout aux distributeurs, gens avisés, devant lesquels il faut être en mesure de défendre de bout en bout son projet.

Epreuve de force que Marion adore :

— Si je suis à la fois P.-D.G. et directrice commerciale d'*Amstrad* France, c'est avant tout parce que j'ai une passion pour la vente. J'aime tenter, prendre des risques, aller jusqu'à ramasser des coups. Dans ces conditions, quoi de mieux que la vente, qui vous place en première ligne ? Et puis, la vente, c'est avant tout le plaisir d'avoir un résultat tangible à votre action.

Il suffit de l'écouter vous commenter l'évolution fulgurante de son chiffre d'affaires, en quatre ans, pour s'en convaincre !

Il va sans dire qu'avec de telles préoccupations, notre manager ne ressemble en rien à une contemplative. Active jusqu'à l'obsession, elle confesse sa phobie du temps vide, du temps inactif :

— Faire les courses, tenir ma maison, passer la jour-

## FAIRE SON TROU

née à mitonner des petits plats, pour moi, c'est l'horreur, conclut-elle.

Et contentons-nous de la regarder, toute rayonnante, dans son bureau, entre ses ordinateurs, pour comprendre que la claustration domestique, ce n'est vraiment pas son truc ! Cette recherche constante du remplissage optimal d'un temps, efficace, par définition, n'a heureusement pas transformé Marion en monstre, même si elle se qualifie elle-même volontiers de « rouleau compresseur ».

La preuve, c'est que cette fonceuse, qui n'a rien d'une arriviste, n'établit aucun plan de carrière, en ce qui la concerne :

— Je sais que tous les chasseurs de tête recommandent de se fixer des objectifs à long terme, pour obtenir un parcours professionnel cohérent. Personnellement, à titre d'autodidacte, je revendique l'opportunisme, qui permet de rester ouvert à toute proposition, et d'évoluer avec son époque. Et puis, il faut foncer !

Mi-souriante, mi-sérieuse, elle étale alors un panorama astrologique surprenant : taureau ascendant lion, elle a, de surcroît, reçu de l'horoscope chinois l'agressivité du tigre. Avec la roublardise du crocodile, qui reste la mascotte d'Amstrad, le tour est joué : ils seront les meilleurs !

Toutefois, notre femme d'affaires trouve peu, dans ses journées professionnelles, le temps de plaisanter : Marion vit vite, marche vite, parle vite ; le business est à la clé et, indéniablement, « time is money ». Cet impératif de rentabilité qu'elle se fixe continuellement à elle-même lui impose un rythme quotidien des plus spartia-

## FEMMES-MANAGERS

tes : efficace, avant tout, elle consacre peu de temps à l'« entertainment », qui, dans une certaine tradition économique européenne, compte pour beaucoup dans les négociations professionnelles.

Or, très « femme d'affaires américaine », à cet égard, Marion se refuse à mélanger le plaisir et le travail : pas de déjeuner d'affaires, encore moins de soirées, des contacts téléphoniques multipliés qui permettent d'éviter au maximum les déplacements, la P.-D.G. d'Amstrad France est loin de se disperser à l'extérieur. Les seules sorties qu'elle s'accorde bien volontiers surviennent à l'occasion des interventions médiatiques que lui organise son attachée de presse attitrée. Car elle n'hésite pas non plus à multiplier les garde-fous autour d'elle : difficilement accessible, peu joignable, elle semble redouter toute intrusion de l'extérieur, susceptible de briser l'élan intérieur qui la fait avancer. Car, critique vis-à-vis d'elle-même, il lui arrive de se reprocher de ne pas être allée assez vite : « J'aurais pu éclater plus tôt », lâche cette femme pressée, devenue P.-D.G. à 30 ans !

Mais cette hâte tient aussi à sa nature combative : lutteuse avant tout, elle ne peut s'empêcher de concevoir l'existence comme un défi, un challenge perpétuel, où l'on doit constamment se dépasser, pour avancer. Et elle n'hésite pas à transplanter ces convictions dans sa vie privée : compétitive jusqu'au bout, elle ne peut concevoir de pratiquer un sport sans que s'introduise un classement, un défi : tennis, ski, golf, Marion veut être la meilleure et ne recule pas, s'il le faut, devant la « bagarre » (*sic*) ; et elle se montre ravie de retrouver ce tempérament combatif chez sa petite dernière (4 ans).

## FAIRE SON TROU

Cette passion, ce goût pour l'action et l'implication totale, exige évidemment une organisation très serrée de son temps familial et privé : commodités géographiques (avoir une maison à dix minutes de son lieu de travail, cela aide à planifier les journées !), assistance domestique, emploi du temps rigoureux, elle s'est donné les moyens de mener à bien ce défi : élever trois enfants, encore jeunes (17, 9 et 4 ans), et diriger une société qui réalise un chiffre d'affaires de 700 millions de francs en pleine expansion.

Equilibre périlleux, qui tient parfois des prouesses acrobatiques (elle révèle, la première, que les problèmes professionnels l'envahissent même quand elle rentre chez elle. Fort heureusement, elle peut les partager avec son époux, attentif, lui aussi, à la bonne marche d'*Amstrad*)... mais Marion ne lui voit pas d'alternative : « Je ne peux vivre que comme ça. » Car, amoureuse des fleurs et de la nature, elle ne concevrait pas, non plus, de poursuivre cette ascension professionnelle sans sa famille : « A quoi bon travailler et gagner de l'argent, si ce n'est pas pour le partager avec des gens que l'on aime ? » demande cette femme de bon sens.

Visiblement, cette élégante business woman a trouvé une voie aussi personnelle que satisfaisante de conjuguer vie personnelle et activité professionnelle. La féminité dans le travail, cela ne lui pose pas de problème non plus. Atout commercial, avantage promotionnel évident, leur féminité ne dessert pas toujours les femmes d'affaires, pleines d'allant... Mais Marion s'empresse d'ajouter à ce panorama optimiste la restriction sui-

## FEMMES-MANAGERS

vante : « Les affaires, c'est tout de même plus facile pour une femme, quand c'est elle qui est la patronne ! Grenouiller dans une grosse structure, cela ne présente rien de passionnant, surtout quand on est une femme. » Est-ce la raison pour laquelle beaucoup de cadres supérieurs femmes s'efforcent de faire oublier leur féminité, en se durcissant et en repoussant la naissance de leurs enfants ? Il est vrai que les salariées à haut poste, mères de famille, sont relativement peu nombreuses par rapport aux femmes chefs d'entreprise...

Ferme sur le sujet, Marion défend une attitude fondée sur l'assurance et la confiance personnelles :

— Si une femme de vingt-cinq ans a envie d'avoir un enfant, et si elle se censure parce qu'elle y voit un empêchement à sa promotion au sein de l'entreprise, c'est une erreur. Les gens professionnellement sérieux et compétents ne sont pas légion. Par conséquent, qu'elle se rassure et mette au monde son enfant en toute sérénité. D'ailleurs, qui a dit qu'une femme devait s'arrêter de travailler parce qu'elle avait un enfant ?

Pareil optimisme reste, sans conteste, beau à voir, d'autant plus qu'il ne s'accompagne d'aucune inconscience, de quelque sorte que ce soit : lucide sur elle-même, Marion n'entend nullement donner des leçons et encore moins se poser comme modèle. Il ne lui viendrait pas à l'idée de se raconter, en de longues autobiographies, non plus que de créer autour d'elle un quelconque culte de la personnalité : femme de terrain, avant tout, elle n'oublie jamais que sa société, ce n'est pas elle, mais *Amstrad*, et elle ne se prive pas de le faire comprendre

## FAIRE SON TROU

aux journalistes trop inquisiteurs... Tant mieux pour la société au crocodile, qui s'est gagné un fameux porte-voix !

Mais, lucide aussi sur sa vie privée, elle confie les évidences de son existence quotidienne : qu'elle est engagée dans un tourbillon professionnel, que le recul lui manque... mais elle sait aussi qu'elle ne peut s'arrêter : emportée dans sa course, Marion gère aussi le destin d'une société qui croît très vite.

Lucide encore, elle voit précisément les limites de ses compétences : pas question de lui demander des prouesses techniques : quand elle travaillait dans son magasin grand public, elle était allée jusqu'à vanter à un client les mérites d'un magnétophone qui s'était révélé une chaîne hi-fi ! Trompée par les baffles, Marion n'avait pas saisi la différence, mais il faut croire que son bagout commercial l'avait tout de même emporté puisqu'elle avait gagné la commande ! Car notre autodidacte ne cache pas sa formation sur le tas, bien au contraire ; elle se déclare très satisfaite de dix ans de terrain « qui valent bien trois années de scolarité ». De plus, elle sait gré à cette formation sur le tas de lui avoir révélé son talent pour la vente. « On ne sait jamais ; si j'avais suivi les cours d'une école de commerce, j'aurais peut-être, comme toutes les filles, choisi une orientation marketing, sans me rendre compte, dans l'action, de ce pour quoi je suis vraiment faite. »

C'est également cette expérience du terrain qui a placé Marion devant la nécessité d'étoffer sa politique

## FEMMES-MANAGERS

médiatique. Et bon an, mal an, sa modestie naturelle en a pris un coup. Car, qu'elle le veuille ou non, Amstrad, c'est un produit d'informatique symbolisé par un aimable crocodile, mais c'est avant tout la réussite rarissime d'une femme dynamique, sur un marché particulièrement concurrentiel. Et l'imposer auprès du grand public, cela relève tout droit d'une promotion judicieuse. Marion l'a bien compris et a remis entre les mains avisées d'une agence spécialisée dans les relations publiques, sa politique de communication. Cette délégation de pouvoir, rare chez une femme qui veut tout faire elle-même, lui a d'ailleurs beaucoup apporté : elle a appris à adoucir une image un peu cassante de « business woman hyperactive », s'est décidée à consacrer une part non négligeable de son précieux temps aux médias... et a compris les avantages qu'elle pouvait tirer de son regard clair, et d'un sourire très direct ! Bref, l'active Marion s'est aussi piquée de devenir bavarde, ce qui, au total, ne lui a fait que du bien.

De fait, quand on regarde son press-book, on reste frappé par l'inflation récente des interventions médiatiques de la P.-D.G. d'*Amstrad* : presse spécialisée, émissions radiophoniques et télévisées, sous l'égide de sa conseillère en communication, elle n'a rien omis... pas même de figurer dans « *Playboy* », à titre tout à fait honorable, heureusement ! Elle s'est vue célébrée dans le numéro de décembre 1986 comme la femme d'affaires du mois ; distinction très honorable, et, par ailleurs, rarement décernée à une femme...

Mais Marion Vannier reste tout de même un spéci-

## FAIRE SON TROU

men. Femme de pouvoir, elle peut parfois surprendre par son ton péremptoire, voire autoritaire ; en fait, elle traduit ainsi sa passion et son perfectionnisme. Cet amour du travail bien fait, avec une implication maximale, l'amène parfois à des excès, à refuser, sous menace d'épuisement, de déléguer. Car, hormis Marion, il n'y a pas de directeurs chez *Amstrad*, seulement des chefs. Et chacun des recrutements passe obligatoirement par Marion, qui contrôle ainsi la physionomie de son personnel. Que lui faut-il donc, pour bien travailler ? Des collaborateurs fidèles, capables comme leur présidente de veiller tard dans les bureaux, les soirs de presse, et de s'engager totalement dans l'entreprise.

Car au petit jeu de la présence, elle s'avère, sans conteste, la reine : lève-tôt et couche-tard, notre efficace femme d'affaires ne s'accorde que peu de fantaisie : aucune futilité, et peu de chaleur aussi, se dégage d'un bureau, clair et dépouillé, idéal pour les idées rapides et la conception efficace. Consciente de sa responsabilité vis-à-vis de la maison mère, la P.-D.G. d'*Amstrad* ne joue pas, en effet, la carte de la langueur. Les « à-côtés » du business ce n'est pas pour elle... C'est aussi cette modestie, jointe au souci d'accomplir, seule, son travail de la façon la plus honnête, qui explique que, contrairement à ses semblables, elle ne dispose pas, à son service, d'une secrétaire : « Quand j'ai avec moi un bon élément, explique-t-elle, je m'en veux de priver *Amstrad* de sa collaboration. Aussi, je n'ai plus qu'une envie : le remettre dans le circuit ! Je me sens également incapable d'introduire cette relation de dépendance-esclavage qui unit couramment le patron et sa secrétaire. Bref, il ne me

## FEMMES-MANAGERS

viendrait jamais à l'idée d'envoyer ma collaboratrice m'acheter un paquet de cigarettes. »

Ce parcours mérite donc l'attention, sinon l'admiration. Car on sent fort bien que Marion Vannier ne s'en tiendra pas là et qu'il y a de grandes chances pour qu'on entende parler d'elle, dans l'avenir. Car la roue du business a ses comètes, et la P.-D.G. d'Amstrad mérite d'y figurer en bonne part...

**LA FEMME D'AFFAIRES :  
UN SPÉCIMEN D'AVENIR**



Sept femmes, sept succès : on doit bien, quelque part, pouvoir y puiser des conseils, en tirer des constantes, voire échafauder un parcours optimal ! Pourtant, nous n'irons pas jusque-là puisque, comme le souligne leur protagoniste, une réussite professionnelle repose sur un mélange subtil de qualités personnelles, de conjonctures favorables et de circonstances commodes. Bref, inutile d'exposer, à partir de quelques cas personnels, les grandes lois : le développement professionnel de la femme n'a heureusement rien d'un dogme...

Mais si différents soient-ils, les modes d'épanouissement de la femme dans le travail se recoupent toujours sur des points essentiels... ce qui n'a pas manqué de se produire avec nos sept femmes ! Aussi, contentons-nous d'observer, et à défaut de remarques d'intérêt général, d'en tirer des conclusions utiles aux apprenties business women.

### LES MAUVAIS DÉBUTS FORMATEURS

Une remarque s'impose, tout d'abord, quand on évoque le passé de nos sept femmes d'affaires : c'est le nombre de celles qui ont connu ce qu'il convient d'appeler « un mauvais départ dans la vie » : heureusement ces histoires qui ont mal commencé, se sont plutôt bien finies ! Il reste que Michelle Speidel, Marion Vannier, Catherine Painvin, qui s'étaient mariées et s'étaient trouvées mères tôt, ont également divorcé très jeunes. En fait, nos « concrètes » s'étaient fourvoyées et avaient mal placé leur volonté créatrice : dans le destin bourgeois de la femme au foyer, ou dans la monotonie de l'existence des notables provinciales, elles se sont également trouvées prises au piège. En fait, elles ne s'étaient pas rendu compte que le mouvement d'expansion qui les poussait à donner et à s'étendre ne pouvait se limiter à la sphère domestique. Bref, elles avaient envie de concrétiser, mais dans la sphère sociale. Car là est le point sur lequel elles se rejoignent : nos sept femmes sont, avant tout, des bâtisseuses : monter une entreprise ou fonder une famille, c'est tout un pour elles... Et dans l'ensemble, elles n'ont pas dérogé à la règle : 2, 3, 4, 5 enfants, toutes échappent au stéréotype repoussant de la « vieille fille qui a tout sacrifié à sa carrière » !

Toutefois, si douloureux qu'ils aient pu être, ces faux départs n'ont pas été sans enseignement : ils ont ainsi placé leur victime devant la nécessité de canaliser et d'orienter leur puissance créatrice. Et, d'une seule voix, elles recommandent aux apprenties business women de

## LA FEMME D'AFFAIRES

ne pas se disperser, de choisir soigneusement leur terrain, et de se fixer des objectifs professionnels précis. Enfin, quand on a l'impression de s'être trompée, dans ses choix de vie et qu'une situation devient insupportable, il ne faut pas hésiter à y mettre fin en prenant les décisions qui s'imposent. Car changer de cap, cela peut impliquer l'exil (le départ aux Etats-Unis, ou en Espagne, comme Catherine Painvin), ou le déracinement (la « montée sur Paris » de Marion Vannier)... mais une fois que la décision est prise, il faut s'y tenir.

Pas question de vivre sur le ressentiment, ou de s'enliser dans des situations bloquées, il faut conserver l'espoir, et le goût du changement ! Car si les formes dans lesquelles elle s'incarne évoluent, l'énergie créatrice reste la même ; et l'on pourrait presque lui trouver un nom : la simplicité.

## LA SIMPLICITÉ

Comment, on chanterait les louanges d'une vertu proche de la naïveté, à des femmes engagées sur les chemins périlleux du business ? Pourquoi ne pas suggérer, plutôt, la stratégie, l'esprit tactique, voire la ruse ?

Eh bien, parce que chaque femme, chef d'entreprise que nous avons rencontrée, nous a charmé par une simplicité, qui confinerait, si le terme n'était pas péjoratif, au simplisme. Tout entières immergées dans leur projet, elles y croient absolument, et se sont donné les moyens de réussir. Rapides, en effet, elles sont directement passées de l'envie de monter leur propre affaire à

## FEMMES-MANAGERS

la réalisation concrète de leur projet. Cette formidable vitalité, que ne viennent pas troubler les tergiversations intellectuelles, porte également un nom : la positivité. Bref, la leçon qu'on peut en tirer c'est qu'une femme n'a pas intérêt à se figer, professionnellement, dans des stratégies de carrière appauvrissantes, ce qu'ont tendance à faire celles qui sortent des écoles de commerce, et qui, confrontées à des milieux majoritairement masculins, étouffent leur sensibilité et leur créativité, pour entrer dans la norme. A cet égard, rappelons que nos sept héroïnes sont des autodidactes, qui n'ont pas suivi un cursus universitaire classique...

A quoi bon, en effet, se bloquer dans des embrouillaminis intellectuels ? Il suffit d'écouter ce qu'on veut, ce qu'on aime, ce qu'on sent, même si c'est pour fonctionner à l'intuition ou au destin : quand celui-ci s'emballe, pas de mystère, il faut se lancer et foncer... et ne pas avoir peur, non plus, de son enthousiasme. Souvent, en effet, les femmes, plus que les hommes, craignent de ne pas être prises au sérieux, si elles s'amuse dans leur travail. Peur de leur spontanéité, souci de ne pas paraître futiles, elles se censurent sans cesse ! Or, nos femmes d'affaires, elles, frappent par leur aspect enjoué, et leur gaieté ; visiblement, elles travaillent et s'amuse beaucoup. Mais c'est aussi qu'en dépit de leurs contraintes professionnelles, elles sont libres...

## CONTRE LA FEMME SOUS INFLUENCE

Si nous reprenons ce titre, emprunté à un film de Cassavetes, c'est qu'il désigne un spécimen féminin des

## LA FEMME D'AFFAIRES

années 70, qui est heureusement en pleine disparition. Proches de la folie, les héroïnes de Cassavetes sont, en effet, constamment sur le point de succomber aux pressions familiales, conjugales et sociales qui pèsent sur elles. Rares dans ces conditions sont celles qui parviennent à faire la part des choses, à définir qui elles sont, et ce qu'elles veulent vraiment faire de leur vie.

Attention, il ne s'agit pas de prétendre que nos sept héroïnes n'ont jamais éprouvé, à un moment ou à un autre, l'impression d'être noyées. Ainsi, Catherine Painvin, chef d'entreprise à vingt ans, avec trois enfants à élever, ou bien Jeanine Panteix, portée au pinacle à une vitesse fulgurante, ont également senti que leur destin ne leur appartenait plus, et qu'elles se laissaient emporter dans un tourbillon. Elles ont préféré alors marquer une pause... avant de se lancer dans la création d'entreprise ! Curieux, tout de même, qu'elles aient trouvé la liberté dans une telle implication professionnelle. Car aucune d'entre elles ne concevrait de revenir à une activité de salariée. Pourtant, quelles litanies on ne serine pas aux femmes, pour les fixer dans l'entreprise ! Stabilité, sécurité de l'emploi, absence de responsabilités, disponibilité d'esprit, tout est bon pour leur faire oublier les tracasseries inhérentes au travail de salariée.

Or ce sont précisément ces contraintes-là qu'ignorent les femmes chefs d'entreprise. Délibérément placées au-dessus de la mêlée, elles ont choisi la création, certes, mais, revers de la médaille, une certaine solitude.

### LA SOLITUDE DE LA FEMME D'AFFAIRES

Loin, heureusement, d'être la règle, la solitude frappe beaucoup de celles qui décident de « sortir de la masse ». Car la société inculque, encore aujourd'hui, aux femmes un certain type de comportement.

Bref, quand on monte sa propre affaire, on devient, quelque part, une dissidente. Et puis, qui dit que nos entrepreneuses ne se complaisent pas dans cette position d'être exceptionnel ? Car elles ne sont pas toujours accommodantes avec les « faiblesses » que nos cultures ont prêtées aux femmes : fragilité émotionnelle et physique, refus des responsabilités sociales, légèreté professionnelle, du style « Dès le premier enfant, je plaque tout et pars accoucher tranquille... » Or, il n'est pas question, ici, d'accepter cela : Michelle Speidel a préféré se passer des services grincheux d'une collaboratrice pleurnicharde (ça, c'est le spécimen « femme-geignarde »), et Catherine Painvin, elle, ne supporte franchement que sa propre famille. Quant à Marion Vannier, seule directrice à la tête d'*Amstrad France*, elle reconnaît qu'elle manque parfois d'échanges...

Mais les « suiveuses » qui redoutent de franchir le pas sont encore trop nombreuses. Car la vie de femme d'affaires, ce n'est pas rose tous les jours... Nelly Rodi en sait quelque chose, elle qui, en tant que responsable d'un bureau de style et de conseil en mode, consacre plus de 50 % de son temps aux déplacements : « Il suffit de s'habituer aux hôtels anonymes, aux nuits solitaires, aux voyages silencieux. Car il ne faut pas s'y tromper, ce

## LA FEMME D'AFFAIRES

n'est pas parce qu'on voyage en groupe qu'on est forcément entourée... »

### L'ENTOURAGE AD HOC

Soumise à de telles tensions, jointes au besoin de prouver qu'elle reste, malgré tout, une bonne mère, une femme d'affaires doit s'entourer d'une équipe fiable, sur laquelle elle puisse se reposer. Or, curieusement, c'est sur ce point que leurs autocritiques se font particulièrement acerbes. Beaucoup, en effet, déplorent une gentillesse ou une faiblesse excessives : avoir embauché des amis, peu compétents, voire des membres de sa famille, tous personnages avec lesquels les relations de travail sont forcément biaisées.

Mais comme les entreprises de femmes sont nouvelles, qu'elles ne possèdent pas, par conséquent, de traditions de sérieux, on n'hésite pas à s'improviser, sans scrupules, collaborateur.

De plus, comme nos femmes d'affaires ne se prennent pas, elles-mêmes, au sérieux, la confusion entre le divertissement et le travail est aisée. Est-ce d'ailleurs la raison pour laquelle toutes leurs tentatives d'association se sont soldées par un échec ? Associées, tentées par la facilité et la vision à court terme (du style « on profite des premiers bénéfices, sans réinvestir »), ou bien, soumises à des aléas sentimentaux, ou encore bloquées par des conflits de personnalité... difficile de trouver des femmes à son niveau, susceptibles de s'impliquer totalement dans un projet qu'elles n'ont pas elles-mêmes conçu ! En clair, l'association, ce n'est bon que si les deux

## FEMMES-MANAGERS

comparses ont défini de concert le projet. A éviter donc : l'association qui intervient après, quand on aspire dans sa mouvance un partenaire qui ne sera jamais tout à fait à la hauteur du projet. Car les femmes entrepreneurs dérangent beaucoup d'idées reçues...

## LES FÉMINISANTES ET LES PIONNIÈRES

Entreprendre, c'est bien beau, mais on peut choisir des terrains qui sont plus ou moins à risques : ainsi, dans notre échantillonnage peut-on distinguer entre celles qui s'engagent sur des territoires déjà féminins (la mode pour enfants, les hôteses, les relations publiques), celles qui se hasardent sur des bastions masculins (métiers d'argent, industrie, restauration, conseil et management), et celles, enfin, qui profitent des outils technologiques modernes pour défricher les terrains d'avenir (le téléphone).

Or celles qui tentent de s'implanter sur des territoires jusque-là inhospitaliers, se heurtent parfois à des barages institutionnels coriaces : ainsi, à quoi bon faire de la finance, si l'accès de la Bourse, centre de toutes les transactions financières, vous est refusé ? Jusqu'en 1967, en effet, les femmes n'avaient pas droit de cité dans ce lieu stratégique. La raison invoquée ? Qu'elles venaient y faire valoir des actions autrement plus charnelles que celles qui étaient alors en vigueur. Bref, l'arrêté royal de 1725 qui les a exclues leur reprochait de se livrer à un commerce moins noble que celui des valeurs mobilières !

## LA FEMME D'AFFAIRES

Soit, mais que faire valoir d'autre quand, individu non libre, on ne dispose pas d'argent ? Écoutons, à cet égard, Sylvie Girardet qui est la première et la seule femme agent de change, à Lyon :

Les années 70 ont correspondu à une implantation véritable des femmes dans le monde du travail, y compris dans les sphères financières ; or, ces femmes qui entraînent dans les charges, ou dans les banques, avaient besoin de se trouver sur le lieu des quotations. Moi-même, j'ai connu une ascension professionnelle tardive : femme au foyer, dans la plus pure tradition bourgeoise, jusqu'à trente ans, je suis entrée comme « grouillot » dans la charge paternelle, et me suis consacrée, pendant quatre ans, à une formation continue, très dense, pour apprendre mon métier. Il ne faut pas avoir peur de s'enfermer jusqu'à 22 heures, après une journée de travail normale, pour suivre des cours ! Mais c'est comme ça que je suis devenue la première femme agent de change, en France, après avoir été la seconde femme fondé de pouvoir, en 1979. Les femmes sont vraiment en train de conquérir les marchés financiers !

## FEMMES-MANAGERS

### BOUSCULER LA TRADITION

On peut parler du raz de marée féminin qui envahit le secteur économique... Il reste que certains terrains sont encore hostiles aux femmes : la grosse industrie et les transports, notamment. En fait, le problème se ramène à un renouvellement de générations qui ne s'est pas encore effectué : les patrons de la grosse industrie sont souvent d'anciens élèves d'H.E.C. ou de l'X, unis par des relations de népotisme et hostiles à une invasion féminine qu'ils n'avaient pas prévue. Proches de la cinquantaine, pour beaucoup d'entre eux, ils ont effectué leur scolarité à l'époque où l'on ne voyait pas de femmes dans les Grandes Ecoles.. Et tous ne font pas le travail mental pour se mettre au goût du jour... Les femmes ont donc intérêt à se montrer originales !

### SORTIR DES TERRAINS BATTUS

Quand le combat est vain, mieux vaut savoir tourner les talons, et tenter des voies nouvelles. L'industrie et les transports ne veulent pas d'elles ? Elles n'ont qu'à se tourner vers des secteurs plus porteurs. Là, elles peuvent bénéficier de l'effet de surprise (Jeanine Panteix, chasseuse de têtes, ou Annette Roux, P.-D.G. des bateaux *Bénéteau*, cela étonne, mais ne choque pas), et moderniser les structures, en promouvant des gestions nouvelles. Car cela sert, parfois, de ne pas avoir de traditions ! Dernières arrivées sur le marché du travail, nos business women n'ont pas à combattre les habitudes

## LA FEMME D'AFFAIRES

sclérosées qu'elles n'ont jamais eues. En ce sens, les femmes d'affaires peuvent être un agent puissant de rénovation du monde économique français.

Là réside principalement l'intérêt des nouvelles technologies : informatique, vidéo, les femmes ont tout à tirer de ces secteurs d'activité récents que la pression culturelle n'a pas encore transformés en bastions masculins. Et puis, pourquoi ne pas se tourner vers des activités, où, depuis des temps immémoriaux, elles ont fait leurs preuves ?

## LA FEMME ÉCOUTE, CONSEILLE ET GUIDE

On ne recommandera jamais assez les services féminins, en tous genres ! Indubitablement, vu leur nombre et l'épanouissement professionnel qu'elles y connaissent, les femmes réussissent particulièrement bien dans les activités de service. Ecoute attentive, curiosité polyvalente, altruisme qui leur permet de s'imprégner facilement des situations des autres et de leur porter ainsi remède... des siècles de dévouement maternel et conjugal, cela sert !

Voici ce qu'en pense Martine Bronchet, trente-six ans, directrice d'une société conseil en communication, *Informations Publiques* :

« Devenues professionnelles plus tard que les hommes, les femmes ont moins besoin de se prendre au sérieux, et de s'efforcer de cadrer avec un moule contraignant ; plus ouvertes et, sans doute, plus spontanées, elles savent se montrer disponibles, et attentives. Les

## FEMMES-MANAGERS

professions de conseil comportent, forcément, une dimension d'écoute et de maternage. C'est peut-être trop écouter la nature, mais moi, je trouve qu'elles vont bien aux femmes ! »

Paris, et les grandes villes, se remplissent donc de ces jeunes femmes, anciennes attachées de presse, ou autodidactes, pour la plupart, qui mettent leur subtilité, leur charme, et leur sens des contacts au service de la communication. Organiser les grandes manifestations, créer l'événement, orchestrer tous les épiphénomènes des grandes villes, le travail est lourd. Et, « monter des coups », cela peut conférer un authentique pouvoir, surtout si l'on possède sa propre agence de relations publiques et qu'on développe un authentique marketing de communication ! Pouvoir, le mot est lâché, et désigne le statut paradoxal de la femme d'affaires. Car même si elles sont peu nombreuses, nos business women ont de l'influence, et savent se faire remarquer. Quelle image renvoient-elles donc d'elles-mêmes ?

### COMMENT SONT-ELLES PERÇUES ?

Relativement plus présentes dans la publicité de luxe (contrairement à la publicité domestique, qui les représente traditionnellement à la maison, amidonnant et repassant les chemises de leurs maris), les femmes d'affaires reçoivent un traitement très stéréotypé : c'est le modèle américain de la femme active, tailleur pantalon, blouse de soie, et cheveux plutôt courts, efficacité

## LA FEMME D'AFFAIRES

oblige... Téléphone, air hautain, gestes brusques, cavalades dans les escaliers, cette femme active, qui vante généralement (est-ce un hasard ?) les mérites des déodorants, ne respire certes pas la douceur ou la sérénité.

Plus précisément, certaines publicités, comme celle du Champagne *Veuve Clicquot*, disent carrément l'identification sous-jacente au modèle masculin de réussite : rapidité, efficacité, force, c'est le « rouleau compresseur » L'équivalence succès-homme ne mérite ici aucun commentaire :



Texte de la publicité :

*« Cette femme était un grand homme »*

## FEMMES-MANAGERS

Dans les médias, en général, les femmes d'affaires se multiplient depuis ces dix dernières années. Il y a eu des locomotives pour lancer le mouvement : Francine Gomez, et sa candidature aux élections européennes, qui l'a fait connaître du grand public, Annette Roux, devenue célèbre grâce à la fantastique pénétration de *Bénéteau* sur le marché américain, et d'autres encore ont ainsi contribué à populariser l'image de la femme chef d'entreprise.

Maintenant, les femmes managers, on les retrouve un peu partout : dans les rubriques « En tête », des revues économiques et « féminines », sur les ondes, à l'écran, notamment dans les émissions de l'après-midi où elles peuvent donner de bonnes idées à leurs spectatrices, des femmes au foyer, pour la plupart.

Mais il reste un secteur que ces femmes n'abordent pas et dont le présent ouvrage sera une esquisse, c'est celui de la littérature économique. Car si l'on se perd dans les biographies des managers (Tapie, Séguéla, Maisonrouge, Iacocca, ils se mettent tous à se raconter), on serait bien en peine de trouver leurs homologues féminines sur les étagères des librairies. Modestie, ou discrétion, les femmes d'affaires ne voient pas l'intérêt de se dévoiler... ce en quoi elles ont tort, car leur exemple pourrait entraîner des vocations.

Mais, de toute façon, elles n'ont pas encore trouvé leur place chez les éditeurs : ainsi le responsable de la collection « Vécu, Grands Managers », chez Robert Laffont, n'a-t-il pas pensé à intégrer les femmes dans sa collection. « Des femmes d'affaires ? Il n'y en a pas assez », lâche-t-il, soudain pris d'un profond ennui...

## LA FEMME D'AFFAIRES

Quant aux chasseurs de têtes, qui organisent largement le monde du travail, et sa mouvance, ils adoptent un point de vue nuancé ; la plupart préfèrent que la lettre de spécifications, qui pose les qualités exigées du candidat, précise « de préférence un homme », d'autres avouent leurs difficultés fréquentes à évaluer les femmes, plus imprévisibles, moins linéaires dans leurs parcours, et aussi, en raison de leur destin biologique, candidates à risque...

## LA MATERNITÉ N'ARRANGE PAS LEURS AFFAIRES

Ça, c'est encore un mythe qui a la peau dure. Une femme qui voudrait avoir des enfants et fonder un foyer n'aurait plus qu'à se terrer dans son coin, loin de la sphère sociale ? Il ferait beau voir ! Bien sûr, sans parler des grossesses spectaculaires de Marion Vannier, et de Catherine Painvin, qui ont réussi à transformer leur chambre d'hôpital en salle de conférences, une femme peut tout de même accoucher tranquillement, sans que son avenir professionnel soit à jamais brisé. A quoi bon, même si l'on est salariée, attendre d'avoir atteint la quarantaine, et une certaine consécration, pour avoir son premier enfant ? Un peu de confiance, que diable ! Enfant ou pas enfant, l'énergie et les compétences sont toujours estimées.

De plus, beaucoup de femmes d'affaires avouent que sans la force que leur donne une base familiale stable, elles ne trouveraient pas l'énergie de continuer. Car on

## FEMMES-MANAGERS

crée pour soi, bien sûr, mais aussi pour ses proches, à commencer par ses enfants et sa famille. Et puis, la présence maternelle doit cesser d'être un facteur de culpabilité. Contrairement aux préjugés en vigueur, un enfant n'a pas absolument besoin de la présence constante de sa mère, pour s'épanouir ; et les enfants de nos sept business women ne donnaient vraiment pas l'impression d'être traumatisés... Car leurs mères raisonnent en termes de qualité, plutôt que de quantité : mieux vaut quelques heures passées en toute sérénité et attention, avec son enfant, qu'une surveillance constante, particulièrement aliénante, pour la mère et pour l'enfant. Comme dit le proverbe « Plus on a de temps, moins on en fait ! ».

Et puis, tout se ramène, finalement, à une question d'organisation et de conception du couple...

## LE COUPLE-PARTENAIRES

Sans parler des femmes d'affaires qui entraînent leurs époux dans leur mouvance professionnelle (Jérôme Lambert a délaissé *I.B.M.*, pour *Agaphone*, et Bertrand Painvin est devenu conseiller de *Tartine et Chocolat*), on ne peut cacher l'évolution qu'elles ont provoquée dans la notion de couple : grâce à elles, on est passé du couple économique au couple-partenaires.

Le couple économique reposait sur une répartition très bourgeoise des tâches, l'homme travaillant et la femme s'occupant du foyer. Le corollaire de cette répartition des rôles, c'était le manque de communication entre les deux époux, et la solitude — voulue — de

## LA FEMME D'AFFAIRES,

l'époux prisonnier de ses soucis professionnels. Or nos femmes d'affaires ne fonctionnent pas selon ce mode : même s'ils ne travaillent pas directement avec elle, elles intègrent les membres de leur famille dans leur projet, et n'hésitent pas à en discuter avec eux. C'est comme cela que le fils de Jeanine Panteix (onze ans) est en mesure d'expliquer, posément, le métier complexe de sa mère ; or, le conseil en management, ce n'est pas une notion facile à saisir...

Créatives, nos business women innovent donc dans tous les domaines : vie privée, destin professionnel, elles savent échapper à tous les blocages. Mais si elles parviennent à ce résultat, c'est qu'elles s'appuient sur des convictions solides.

## LE SEXISME ? CONNAIS PAS

Nos business women ne pleurnichent jamais : certes, elles reconnaissent que la réussite, en affaires, s'avère généralement plus difficile pour une femme, mais mis à part quelques épisodes, plus drôles que dramatiques, elles n'ont pas de délit flagrant de sexisme à leur encontre à dénoncer. Il faut dire, aussi, qu'elles ont mis toutes les chances de leur côté : actives et positives, elles entretiennent des rapports sereins et professionnels avec leurs homologues masculins. Et d'emblée, elles se sont imposées sur le marché du travail, avec un produit et un management cohérents. Par exemple, aucune d'entre elles ne s'est lancée, sans avoir défini un plan de gestion rigoureux, démentant, en cela, le mythe de la « femme-tête folle » !

## FEMMES-MANAGERS

Toutes recommandent donc l'action, préférable aux situations d'attente, vécues dans la résignation et le ressentiment. Or, il faut devancer les éventuelles manifestations sexistes, et, quand elles sont là, savoir les surmonter... épreuve délicate, qui exige un certain doigté.

### VA POUR LES « RUSES FÉMININES »

On ne saurait assez souligner l'habileté des femmes qui sont parvenues, en douceur, à s'imposer sur les territoires masculins. Le fait de ne pas se prendre au sérieux a certainement joué un grand rôle : économiques, dans leurs choix, elles n'ont pas, en effet, gaspillé leur précieuse énergie créatrice à se battre pour l'épaisseur des moquettes et leur image de marque !

De même, pour celles qui ont travaillé dans une entreprise, elles ne se sont jamais opposées de façon brutales aux débordements sexistes de leurs collègues. Toutes ont choisi des stratégies plus subtiles, et autrement efficaces. En général, le mieux est de laisser les « traditionalistes » s'enfermer dans leurs contradictions : ainsi Jeanine Panteix a mis son interlocuteur devant l'absurdité de son raisonnement, en investissant les termes d'un raisonnement pervers. Car pourquoi une femme dont le mari « gagne bien » aurait-elle moins besoin d'être augmentée qu'un homme dont l'épouse « gagne bien » ?

L'humour, voire l'ironie, quand le ton se fait plus grinçant, telles sont donc les armes qui, à tout coup, posent les femmes d'affaires dans la sphère économique. Les couplets féministes agressifs et les lamentations stériles sont donc à laisser au placard !

## LA FEMME D'AFFAIRES

### LA SECRÉTAIRE DE LA PATRONNE

Et les secrétaires, comment vivent-elles cette invasion de business women ? Car contrairement aux hommes qui prisent les secrétaires de sexe opposé, servantes, mamans et parfois un peu plus, les femmes d'affaires ne se font pas seconder par des hommes. Ne renversons pas les choses trop vite !

D'autant qu'en général, les relations de la secrétaire à sa femme-patronne s'organisent de la façon la plus harmonieuse. Les relations de pouvoir se conjugent de façon plus subtile et, si le rapport hiérarchique reste, la relation de séduction-dépendance qui unit la majorité des couples patrons-secrétaires a disparu.

A la limite, on se trouverait presque en face de deux conceptions différentes du métier de secrétariat... Ainsi pourrait-on faire la différence entre les « secrétaires pour hommes » et les « secrétaires pour femmes », étant bien entendu que le passage d'une catégorie à une autre est rarissime — ou définitif !

### LA BUSINESS WOMAN EST INTERNATIONALE

De fait, on la retrouve partout : nos sept business women ont des petites sœurs à tous les coins du globe, et elles ne manquent pas d'aller les rencontrer. Car une femme d'envergure, c'est aussi une femme de mouvement ! Le business franco-français étant voué à la dis-

## FEMMES-MANAGERS

paration, elles vivent toutes avec un pied à l'étranger, ce qui peut se concevoir de plusieurs façons.

Certaines, comme Catherine Painvin, ont choisi de se former hors de France. Dans tous les cas, l'exil aura été fructueux : Maïmé Arnodin et Denise Fayolle ont ainsi déclenché la révolution du prêt-à-porter à partir de leur séjour aux Etats-Unis.

L'envergure internationale, cela peut signifier aussi travailler pour le compte d'une société étrangère, comme Marion Vannier, jugée assez dynamique pour implanter la filiale *Amstrad* en France.

Mais le plus souvent, l'ouverture au-delà des frontières passe par des accords de collaboration qui unissent plusieurs sociétés semblables ou complémentaires : ainsi, Jeanine Panteix et Michelle Speidel, chacune dans son domaine (le conseil et la promotion), se sont intégrées à des réseaux européens.

L'échange, l'ouverture, tels sont aussi les thèmes qui alimentent l'activité de nos grandes exportatrices : Murielle Dechaut et Isabelle San Juan, du *Maupertu*, mettent au point un projet d'ingénierie culinaire, exportable à l'étranger.

Dans tous les cas, il ne faut pas redouter de se déplacer, et de défendre l'idée de la « femme absente », auprès de la société. Car si, bien souvent, quand l'homme voyage à l'étranger, la femme se pose comme chef de famille, l'inverse n'est pas toujours vrai. Bref, le concept des « mères-pigeons voyageurs » n'est pas encore entré dans les mœurs...

### **ELLES OUVRENT LES FRONTIÈRES... ET TRAVERSENT L'ATLANTIQUE**

D'une expérience américaine, indispensable à tout futur manager, nos sept femmes d'affaires ont rapporté le même coup de foudre. Car les conditions de la vie professionnelle américaine pour les femmes ont gagné leur enthousiasme. La séparation entre la vie privée et l'existence professionnelle leur semble plus nette, et les interférences, malheureusement trop fréquentes, en France, entre les deux secteurs, inexistantes. Bref, une femme sera toujours jugée sur ses compétences, rarement sur d'autres critères, nettement plus subjectifs... Même la femme salariée dans une grande entreprise, et désireuse de progresser, pourra se passer des obligations extra-professionnelles (soirées, mondanités diverses, flagorneries subtiles), qui sont encore le lot de nombre de cadres supérieurs en France.

C'est d'ailleurs souvent pour éviter ces intrusions constantes de l'élément professionnel dans leur vie que beaucoup de ces femmes choisissent de devenir leur propre patron. Gardons-nous, toutefois, des généralisations abusives : tout n'est pas rose non plus là-bas, et les vastes territoires américains n'ont pas que du miel à offrir à nos « transatlantiques » de charme : la loi de la concurrence, particulièrement âpre aux Etats-Unis, implique la

## FEMMES-MANAGERS

lutte constante, pour les hommes comme pour les femmes. Seulement les règles du jeu sont claires, et les chances de réussite, par conséquent, plus égales.

C'est pourquoi, tout reste à faire de ce côté-là, aussi : il existe un code déontologique, et non écrit de voyage, valable même et surtout, pour la femme. Fermeté, doigté, il faut se donner un ligne de conduite professionnelle, et ne pas hésiter à se durcir, quand il le faut. Car certains pays sont indiscutablement délicats pour les femmes d'affaires .

### LES PAYS DIFFICILES

Le Moyen-Orient, avec ses règles coraniques, inspirées par le mépris pour la femme, ou encore l'Asie du Sud-Est, et particulièrement le Japon, peuvent donner du fil à retordre à nos hardies exportatrices. Dans tous les cas, le sentiment général n'est pas au profémminisme, ce qui ne veut pas dire que les femmes n'ont pas leurs chances ! Ainsi, au Japon, elles n'occupent jamais le devant de la scène, se contentant du rôle d'assistante voire de conseillère... même si ce sont elles, en fait, qui font tout le travail !

Par contre, ces managers japonais seront prêts à accueillir une femme d'affaires occidentale, pour peu qu'elle ait fait ses preuves chez eux. La

## LA FEMME D'AFFAIRES

confiance ne s'instaure donc pas d'emblée, mais une fois qu'elle est là, le tour est joué. C'est la réussite de deux Françaises Nelly Rodi et Françoise Morisson, qui le prouve. La première a implanté au Japon sa collection de prêt-à-porter, *Flâneries Nelly Rodi* qui, l'engouement pour la mode française aidant, est rapidement devenue un « must », l'autre, paradoxe, est rapidement devenue la « reine du kimono » au Japon, en créant et en diffusant ce vêtement traditionnel dans le pays !

De quoi viennent démentir les assertions rapides sur la misogynie orientale...

Il reste que tous les pays traversés par nos femmes d'affaires dans leurs parcours international ne les ont pas impressionnées de la même façon. Bien sûr, les affinités personnelles jouent, mais aussi les facilités proposées au maganement féminin comptent aussi : or, curieusement, l'unanimité se fait à propos d'un seul pays, régulièrement présenté comme le paradis de la femme d'affaires : les Etats-Unis.

Ouvrir les frontières, c'est bien beau... Mais avant d'organiser ses voyages, autant planifier son existence sur place !

## LA FEMME D'AFFAIRES AU QUOTIDIEN

Vérité en forme de truisme, peut-être, mais pas de doute, les femmes d'affaires doivent se rendre la vie facile ! Cette nécessité est d'ailleurs la raison de la spé-

## FEMMES-MANAGERS

cificité du « management féminin » : contrairement aux managers qui se déchargent sur leurs épouses, femmes au foyer, pour la plupart, des tâches domestiques et de l'éducation des enfants, les femmes d'affaires n'ont pas ce genre d'échappatoire. A elles, donc, de trouver des solutions efficaces et bien rodées !

— **Les parents ont du bon** : ce sont généralement dans les débuts qu'ils interviendront. Garde des enfants, soutien financier, appui moral (même si, en général, la décision de monter sa propre entreprise est considérée comme une folie), les parents ont joué des rôles divers dans les parcours de nos sept héroïnes. Le maintien des relations diplomatiques est donc fortement conseillé !

— **Des collaborateurs au privé** : l'assistance parentale ne suffisant pas toujours, une femme d'affaires a tout intérêt à renouer avec la bourgeoise mais si commode tradition de la domesticité, et à s'entourer au quotidien de fidèles collaborateurs sur qui elle puisse se reposer. Car il ne suffit pas de déléguer dans le travail, il faut aussi apprendre à le faire chez soi ! Et une femme d'affaires normalement constituée ne peut « manager » à la fois son foyer et son entreprise, même si elle bénéficie du soutien dont nous allons désormais parler.

— **Le conjoint-soupape** : on ne le voit pas, on ne le sent pas, mais il est là ! Rares sont en effet nos business women qui sauraient se passer de l'appui affectif apporté par une présence masculine. Mariées ou non, nos entrepreneuses apprécient la présence attentive et stimulante

## LA FEMME D'AFFAIRES

d'un compagnon, voué, lui aussi, à la réussite de l'entreprise. Véritable « sponsor affectif », il évite à l'entrepreneuse les soucis d'un fardeau trop lourd à porter.

— **Les prouesses de la technique** : mais un compagnon, ça ne remplace pas les innovations technologiques de l'an 2000 ! Surgelés, batterie de matériel électroménager, on ne dira pas assez les bienfaits de la technique, pour les femmes d'affaires. Et le dernier-né, le four à micro-ondes, bat vraiment tous les records. L'attirail complet est donc à recommander à toutes les business women, indépendamment de leur entourage domestique.

— **Quand la géographie s'en mêle** : à proscrire absolument, les trajets. Une femme chef d'entreprise ne peut se permettre d'ajouter à sa dose quotidienne de nervosité et de stress professionnel la fatigue des transports. D'autant que, plus que les hommes managers, elle peut éprouver la nécessité de repasser, dans la journée, chez elle. Il y a ainsi le cas de Marion Vannier, qui délaisse régulièrement, à l'heure du déjeuner, *Amstrad*, pour retrouver ses enfants, lors d'un déjeuner, rapide, mais familial. D'autres, comme Michelle Speidel, pratiquent ce genre de pause, de façon plus épisodique, mais avec autant de plaisir. Plutôt agréable, finalement, de pouvoir délaissé, ne serait-ce qu'une petite heure, l'uniforme de business woman pour redevenir une femme, mieux, une mère ! Mais, pour s'accorder ces parenthèses, il faut avoir prévu l'organisation géographique.

Lieu de travail proche du domicile (Murielle Déchaut et Isabelle San Juan, les restauratrices du *Maupertu*,

## FEMMES-MANAGERS

habitent carrément au-dessus de leur restaurant, ce qui n'est pas une mauvaise solution, compte tenu de leurs horaires), voire travail à domicile (Catherine Painvin peut dessiner ses modèles dans sa campagne normande, tandis que Valentine Lambert n'a finalement besoin que d'un téléphone), tout ce qui évite à la femme d'affaires de gaspiller son énergie et sa bonne humeur doit être envisagé.

— **Savoir coincer la bulle** : curieusement, les vacances — sacrées — de nos business women se ressemblent. Calme, solitude, paysages sereins, elles n'ont rien de mondain, et évitent soigneusement les « endroits à la mode ». Toutefois, à la différence de bon nombre de leurs homologues masculins, elles n'éprouvent pas le besoin d'aller s'écrouler sur un transat du Club Méditerranée ! Les vacances, c'est un peu leur jardin secret, et elles en parlent avec une certaine pudeur. Elles profitent, en effet, de cette période de détente, pour réagir contre la vie hyperactive, qu'elles mènent toute l'année. Retrouvailles avec la famille, activités avec leurs enfants, elles éprouvent un plaisir intense à faire des choses exotiques pour elles, les abonnées des surgelés et des traiteurs : courses, marchés, certaines, comme Michelle Speidel, vont même jusqu'à profiter d'un séjour, rituel, dans les îles grecques, pour imiter les épouses grecques, et porter leur plat dans le four du boulanger du village !

Cuisine, temps pour rêver, et regarder ceux qu'on aime, et qu'on n'a pas toujours le temps de voir, « ce n'est pas désagréable de jouer, pour un temps, les

## LA FEMME D'AFFAIRES

« vraies femmes » !, confesse, avec un sourire amusé, mais rapide (business oblige), Marion Vannier.

Mais, on peut trouver d'autres explications à la douceur de ces vacances de femmes : nos business women travaillent certes beaucoup, mais d'une façon sans doute moins agressive que leurs homologues masculins. Elles n'éprouvent donc pas autant le besoin de décompresser aussi brutalement. Les plus caricaturaux, à cet égard, étant les Américains, en vacances au Club Med : sitôt débarqués de l'avion, ils enfilent tee-shirt et collier de fleurs, pour sautiller au rythme de toutes les danses « d'animation », avant de réintégrer, aussi sec, le costume trois-pièces, l'attaché-case et la mine soucieuse, dès l'heure du départ !

Faut-il croire que nos femmes d'affaires savent ne pas se laisser aller aux excès compétitifs, qui engendreront ces bouffées de défoulement ? De toutes les façons, elles surprennent par leur sagesse, et aussi par ce qu'il faut bien appeler une certaine philosophie de la vie...

— **L'enracinement a du bon** : et nos business women n'ont rien par conséquent des « social butterfly » qui hantent les endroits à la mode. D'abord, elles le disent elles-mêmes, « on ne peut être partout à la fois », ensuite, elles tiennent beaucoup à protéger leur vie privée : point d'ancrage qui leur permet de résister à la tension du travail, et moteur qui leur fournit des raisons de continuer, elles ont placé dans ce jardin secret toutes leurs priorités.

Car, à la différence des femmes célibataires, ou encore des femmes salariées dans une entreprise, elles

## FEMMES-MANAGERS

ont l'avantage d'une certaine liberté : moins dépendantes des relations — larvées — de séduction, qui participent à la majorité des succès féminins, elles peuvent fonder leur réussite professionnelle sur leur épanouissement personnel. Travail et famille (sans aller plus loin, car l'esprit de clocher n'est pas leur fort, et, de plus, elles se proclament volontiers internationales) constituent donc les deux fondements de leur stabilité... ce qui n'implique nullement l'inertie !

— **Une sérénité dynamique** : le sens commun associe, superficiellement, la réalisation de la femme à l'importance de sa progéniture. Bref, une femme épanouie élève ses enfants, et n'a pas tant besoin de concrétisations autres. Or, nos business women, là encore, viennent déranger les idées reçues : car non seulement elles ont mis au monde des enfants, qui, apparemment, ne s'en portent pas si mal, mais elles avouent que jamais elles n'auraient pu élever leurs enfants avec la même sérénité, si elles n'avaient pas fondé, à côté, leur entreprise !

Ce qui frappe donc, avant tout, en elles, c'est leur sérénité. Ces femmes ont acquis une confiance en elles, car, en sus de l'accomplissement biologique, que la nature leur accordait, elles ont su se gagner un accomplissement social, qu'elles ne doivent qu'à elles-mêmes... C'est pourquoi elles ne redoutent pas l'avenir et se reposent sur une énergie créatrice qu'elles ont vue à l'œuvre. Comment croire en soi, en effet, si l'on n'a pas fait les preuves de ce dont on est capable ? Ainsi rassérénées, nos femmes d'affaires multiplient les projets : la réussite actuelle de leurs entreprises n'est qu'une étape, à

## LA FEMME D'AFFAIRES

leurs yeux. Pas question de s'en tenir là ! Il faut innover et défricher d'autres territoires professionnels... Elles sentent bien que l'énergie est là, même si elle s'est momentanément incarnée dans une entreprise. Jeanine Panteix évoque un départ à l'étranger « pour monter quelque chose de tout à fait différent du Conseil », Catherine Painvin se voit, sans aucun problème, élargir son activité « premier âge », par des incursions du côté de la restauration et des bars (!)... dans tous les cas, la création d'entreprise prend des formes de virus, qui ne quitte plus celles qui en ont été les cibles... La meilleure preuve, ce sont Denise Fayolle et Maïmé Arnodin qui l'apportent ; cent trente-quatre ans, à elles deux, et elles repartent pour de nouvelles aventures !

## LA PATRONNE DES FEMMES D'AFFAIRES

Enfin ce panorama resterait incomplet, si l'on n'évoquait pas, en conclusion, le souvenir de la pétillante pionnière des business-women : la Veuve Clicquot.

**LA VEUVE CLICQUOT  
OU LES AVENTURES  
D'UNE GRANDE VOYAGEUSE**

En 1772, Philippe Clicquot ouvre à Reims une Maison de Commerce, traitant d'affaires de Banque, d'Etoffes et de vins de Champagne. Il laisse son affaire à son fils François qui, distinguant rapidement le parti qu'il peut tirer de la récente découverte du moine Dom Pérignon, délaisse petit à petit la Banque et le Négoce des tissus, pour se consacrer à l'extension du vignoble... et à son exportation : Allemagne, Pologne, Russie, François Clicquot était un grand voyageur !

Aussi, quand il meurt, en 1805, emporté par une fièvre maligne, à l'âge de trente ans, la situation semble catastrophique. Mais c'était oublier le courage de la jeune femme qui, devenue Madame Veuve Clicquot, prend le relais. Fille d'un filateur, Maire de Reims, Barbe Nicole Ponsardin n'avait pourtant rien, à première vue, d'une femme d'affaires. Elevée selon les principes de toute bonne éducation bourgeoise, dans l'apprentissage des « arts d'agrément » (piano, dessin et couture), elle se consacrait aux rigueurs de la gestion domestique, et à l'éducation de sa petite fille, Clémentine. Qu'importe ! Douée d'une intelligence et d'une énergie peu commune elle poursuit l'œuvre de son mari, et choisit de se tourner délibérément vers l'expor-

## LA FEMME D'AFFAIRES

tation, intuition géniale, qui expliquerait le succès des vins de champagne de Russie, au XIX<sup>e</sup> siècle, et dont une anecdote donnera toute la mesure : on rapporte, en effet, que lors de l'occupation de Reims par les troupes slaves, en 1815, à la vue des officiers qui sablaient son champagne dans ses caves, Madame Veuve Clicquot se contentait de commenter, avec un sourire : « Qu'on les laisse faire... Ils boivent ?... Ils paieront. »

« Manager » avant la lettre, il n'est pas étonnant, qu'avec ce sens des affaires, la Grande Dame de Champagne soit entrée dans la légende !



*Les illustrations contenues dans cet ouvrage sont dues à une collection personnelle des interviewées, Rapho (Doisneau) et Harry.*

*Photo de couverture : Studio Madrigal*

Direction de production : Alex MARCO

Direction technique : Claude FAGNET

Attachés de presse : Gilles PARIS, Valérie DONIO



*Cet ouvrage composé par Compo-Méca  
Mouguerre 64990  
a été imprimé le 10 avril 1987  
par l'imprimerie Moderne de l'Est  
25110 Baume-les-Dames  
pour le compte des Editions CARRERE*

*Imprimé en France*  
N° édition : 5968 - N° impression : 6876  
Dépôt légal : Avril 1987  
ISBN 2-86804-384-4







*Normalienne, 24 ans, agrégée de lettres, elle a mené une enquête d'un an (79-80) aux États-Unis, sur le féminisme américain. Après une expérience professionnelle dans une Société de Conseil en Management International, elle collabore à différents journaux : Le Monde Littéraire, L'Expansion, Le Figaro.*

Femmes de pouvoir, femmes d'argent... Elles étonnent, fascinent, font rêver. Elles, c'est Jeanine, Catherine, Valentine, et les autres... Mais elles, c'est aussi la société France Morgane, Tartine et Chocolat, Agaphone, le restaurant Le Maupertu, Amstrad France, les agences Mafia et Pénélope, au total, sept entreprises dynamiques, en pleine expansion, et qui font parler d'elles.

Sept femmes, sept entreprises, sept destins.

Qui se cache derrière ces prénoms, derrière ces succès commerciaux ? Des "pistonnées", des aventurières, des monstres froids et durs ? ou tout simplement, des femmes ? Spécimen d'un genre nouveau, la business woman détonne encore dans le management français. Fera-t-elle école ? On le souhaite. Développera-t-elle un management féminin qui soit un management de pointe ? C'est ce qu'il faut voir...

Mais avec nos sept pionnières, les femmes d'affaires, présentes et à venir, ne manquent pas d'exemples positifs... ni de conseils utiles !



