



LES FEMMES DANS LA FINANCE

MANAGEMENT DE TRANSITION : UN MÉTIER FAIT POUR LES FEMMES ?

*Entretien avec Elodie Loing (à gauche), DG de transition & médiateur en entreprise,
et Elena Puntorieri (à droite), dirigeante spécialisée dans la fonction achats,
Amadeus Executives*



Amadeus Executives est une association créée en 2002 par un petit groupe de managers. Aujourd'hui, Amadeus Executives regroupe 41 dirigeants indépendants (managers de transition) de haut niveau. « Nous estimons qu'il est important de bien se connaître pour pouvoir travailler ensemble. Notre particularité est de pouvoir entrer en mission de manière pluridisciplinaire, sur des sujets complexes », explique Elodie Loing, directrice générale de transition, membre d'Amadeus Executives. « Notre association regroupe à la fois des DG (60 %), des DAF, des DRH, des DSI et des fonctions Achats ou Supply Chain. Nous partageons la même éthique, les mêmes valeurs, les mêmes engagements pour le métier de management de transition... Parmi nos critères de cooptation, le savoir-être est important. Nous estimons très fortement la camaraderie entre nous, la capacité de partager des

expériences en toute humilité. C'est important de faire un bilan face à ses pairs », poursuit Elodie Loing.

« Nos secteurs d'activités sont très diversifiés. Nos missions se déroulent dans un contexte complexe car nous intervenons essentiellement lorsque l'entreprise traverse une phase de transformation ou de crise. Un manager de transition doit être opérationnel immédiatement et il doit savoir mettre les mains dans le cambouis », souligne notre interlocutrice. « Notre métier consiste à aider les entreprises à passer un cap, aussi bien pendant les périodes de croissance que pendant les moments de crise ».

« Nous n'avons pas de velléités de pouvoir au sein de l'entreprise... nous contribuons. Nous avons des parcours très différents, très riches, parfois même des doubles métiers (certains d'entre nous sont artistes ou



sportifs de haut niveau). Nos parcours sont atypiques et de plus en plus internationaux », explique Elodie Loing qui a vécu au Brésil et aux États-Unis.

« L'aspect multi-culturel est important. C'est une force, tout comme la cohésion des équipes et la possibilité de compter les uns sur les autres », ajoute Elena Puntorieri, une dirigeante spécialisée dans la fonction achats, qui a rejoint Amadeus Executives en 2014.

Concernant Élodie Loing : « j'ai déménagé plus de 30 fois, et vécu dans différents foyers, ce qui a développé chez moi une grande faculté d'adaptation. Il me semble qu'on ne peut pas faire notre métier en ayant un parcours classique et trop « lisse ». C'est un métier complexe qui nous soumet souvent au stress et à des personnes résistantes au changement qu'il faut savoir convaincre... Lorsqu'on a soi-même été mis en déséquilibre, on sait plus facilement retrouver ses marques dans des situations complexes », estime notre interlocutrice.

Adolescente, Elodie Loing rejoint sa famille au Brésil. « C'était une grande découverte qui m'a donné une perception très positive du monde et de la vie. J'ai été admirative de nombreuses personnes aux quotidiens difficiles qui savent malgré tout garder le sourire », se souvient Elodie Loing. Elle quitte le Brésil pour faire ses études aux États-Unis. « J'ai financé mes études en travaillant, ce qui m'a permis de découvrir le monde du business, avec son côté réseau, très développé aux États-Unis ».

De retour en France, Elodie Loing travaille aussi bien pour de petites entreprises que pour de grands groupes, avec une préférence pour les entreprises de taille humaine. « J'interviens souvent dans des filiales de grands groupes. Tout en bénéficiant de la puissance du groupe, on y trouve le côté humain J'aime connaître les personnes avec lesquelles je travaille et partager leurs valeurs », souligne notre interlocutrice.

Le hasard fait qu'elle s'oriente très vite vers le secteur de la distribution et collabore avec des marques qui ont un héritage. « J'ai une envie particulière de travailler auprès de ces entreprises qui racontent une belle histoire, quelque chose qui surprend. C'est peut être aussi le besoin de trouver des racines, une histoire », sourit-elle. Parmi ses expériences professionnelles figurent The Nuance Group (0999-2005), Le Cèdre Rouge (2006-2007), The Walt Disney Company (2007-2010), Fifi la

Ferraille (2011-2012) et plus récemment Marionnaud et le groupement d'opticiens, Krys.

Quant à Elena Puntorieri, née à Gênes en Italie, elle a été « élevée dans un contexte traditionnel, avec des rôles bien déterminés pour fille et pour garçon ». « C'est peut-être pour cela que j'ai développé un côté combatif et indépendant », sourit notre interlocutrice.

Elle décide de travailler après le bac, pour la société Arduini, spécialisée dans les machines de construction. « Je souhaitais toujours partir à l'étranger, apprendre des langues et voir d'autres façons de vivre », explique Elena Puntorieri. Dans cette petite structure, tous les employés ont beaucoup de responsabilités. Très vite, elle prend en charge la partie commerciale et commence à négocier avec des clients en Turquie et en Lybie. « C'était un contexte assez multiculturel », se souvient-elle.

En 1988, Elena Puntorieri rejoint les Achats de Danone en Italie. Le groupe lui donne la possibilité de poursuivre ses études pour avoir un plus grand potentiel de carrière. Dès que Danone lui propose d'être expatriée, elle accepte. En 1995, elle prend la responsabilité des achats de services et prestations chez Lu (à l'époque Biscuits Belin) en France.

Elena quitte Danone en 1997, après avoir passé près de dix ans au sein du groupe. Très vite, elle s'oriente vers le secteur pharmaceutique. Elle travaille notamment pour le groupe italien Menarini en qualité de Responsable du Développement Commercial (1999-2002) pour la France, la Belgique et la Hollande, puis passe plus de dix ans chez Guerbet en tant que VP Achats. En avril 2014, elle quitte Guerbet pour s'orienter vers le management de transition. Parmi ses missions elle cite IPSEN où elle prend en charge la réorganisation des Achats R&D. Elle est actuellement en mission chez Lesieur (Groupe Avril) également comme Responsables des Achats.

Le fait de rejoindre Amadeus Executives lui apporte, entre autre, la possibilité de former un comité de soutien... Nous pouvons identifier parmi les membres d'Amadeus Executives les personnes qui vont nous donner un éclairage supplémentaire sur des sujets transversaux... Nos clients font appel à un expert mais peuvent compter sur toute une équipe qui compose le comité de soutien. Aujourd'hui, aucun cabinet n'est capable d'offrir une telle prestation à ses clients », estime Elodie Loing.

Aujourd'hui, Amadeus Executives compte six femmes,



dont une fait partie des membres fondateurs. « Le management de transition est un métier largement représenté par les hommes », souligne Elodie Loing.

« Depuis que nous sommes plus nombreuses, l'ambiance a changé : j'ai l'impression qu'on s'amuse davantage et qu'il y a moins de tensions », sourit-elle.

« Nous n'avons pas peur de faire parler notre intuition ou d'exprimer nos émotions. Sans tomber dans l'affectif, nous avons la capacité de jongler entre différentes situations et de trouver les mots justes. Nous, les femmes, n'avons pas envie d'avoir raison à tout prix », ajoute notre interlocutrice.

« Très rationnelles mais flexibles, les femmes s'alignent mieux à l'interlocuteur. Dans une négociation, elles peuvent obtenir plus de choses car elles sont capables de jongler et de s'adapter, tout en restant fermes », remarque Elena Puntorieri. « Nous savons convaincre d'une autre façon, à laquelle les interlocuteurs ne s'attendent pas. Nous n'y allons pas en force mais en subtilité et en nuance ».

« Nous ne sommes jamais en compétition car nous restons externes à l'entreprise... Nous n'avons pas de carrière en jeu et nous ne menaçons pas de prendre le poste de qui que ce soit. Nous faisons simplement notre travail. Notre objectif est d'amener l'entreprise du point A au point B, de stabiliser la situation et une fois que c'est fait, il est temps pour nous de partir », explique Elodie Loing.

« Notre positionnement spécifique permet aux équipes en place de s'ouvrir plus, elles nous font confiance... Le manager de transition est une sorte de coach pour les équipes qui utilisent nos compétences pour résoudre leurs problèmes, dont ils n'imaginent parfois même pas la réelle étendue », confie Elena Puntorieri. « De temps en temps, nous sommes obligés de prendre des décisions qui sont contraires aux souhaits des dirigeants. Il faut les accompagner en faisant en sorte qu'ils ne soient pas victimes de la situation. Il ne faut pas qu'ils subissent la situation. Ils peuvent aussi être acteurs du changement », souligne Elena Puntorieri.

Finalement, au vu des qualités nécessaires à son exécution, le métier de manager de transition semble être mieux adapté au tempérament des femmes qu'à celui des hommes.

Cependant, « au niveau des salaires, nous ne sommes pas toujours reconnues comme étant égales aux hommes. Parfois, on est obligées de batailler », confie Elodie Loing. « Pour évoluer dans notre métier, une femme ne doit pas ressembler à un homme. Nous sommes plus fortes en étant nous-mêmes et authentiques. Il ne faut pas renier notre féminité. C'est un atout. Nous sommes différentes. Nos interlocuteurs se souviennent de nous. Nous ne sommes pas dans un rapport de forces et c'est d'ailleurs très agréable pour notre entourage. Nous sommes finalement des catalyseurs d'énergies ».

Les femmes se remettent constamment en question. « Rien n'est jamais acquis pour nous. Nous avons toujours des doutes. Bizarrement, c'est aussi une vraie force dans ce métier qui est toujours dans le chaos, dans le changement, où il n'y a pas de règles fixes. Il faut s'adapter en sachant toujours se remettre en question », estime Elodie Loing.

« La capacité de reconnaître ses erreurs est une vraie force », ajoute Elena Puntorieri.

Cependant, les femmes doivent apprendre à dépasser leur complexe d'infériorité pour pouvoir se mettre en avant. « Souvent, les femmes n'osent pas prendre d'initiatives et c'est bien dommage », déplore Elodie Loing.

« Pendant longtemps, je croyais que le fait d'être une femme pourrait me poser un problème pour manager une entreprise. De plus, j'étais un peu plus jeune que la moyenne dans les fonctions que j'occupais... Mais pourquoi le fait d'être une jeune femme devrait nécessairement faire de vous quelqu'un de moins crédible ? Un jour j'ai décidé, de ne plus y penser et cela m'a complètement décomplexée... Aujourd'hui, je pense que tout est une question d'attitude. Je n'y pense plus... et le fait de projeter cette assurance fait que mes interlocuteurs ne se posent pas de questions », estime notre interlocutrice.

« Dans mon expérience professionnelle, certains hommes qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec les femmes avouaient, à la fin de la mission, qu'ils étaient très satisfaits. Il faut être prête à jouer le jeu et ne pas se laisser faire. Le plus important c'est de croire en ses capacités », ajoute Elena Puntorieri.

« Lorsque je croise une femme qui a des doutes sur ses capacités, je l'encourage. J'en ai fait ma mission », confie et conclut Elodie Loing.