

LE LEADERSHIP AU FÉMININ DANS LE SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Interviews de présidentes de filiales françaises de laboratoires pharmaceutiques



Quelles sont, selon vous, les raisons expliquant la féminisation des postes à responsabilité dans le secteur pharmaceutique ?

« La féminisation des postes à responsabilité est une réalité. Si le secteur pharmaceutique est depuis longtemps particulièrement féminisé, j'observais au début de ma carrière que seuls les hommes pouvaient prétendre à des postes à haute responsabilité. La situation a considérablement évolué, en atteste le fait qu'aujourd'hui 8 femmes siègent au Conseil d'Administration du LEEM*. A défaut d'être paritaire, jamais autant de femmes n'avaient siégé à cette instance.



Corinne Blachier-Poisson, Présidente d'Amgen France

Depuis plusieurs années, sous l'impulsion de politiques volontaristes des entreprises, de nombreuses femmes ont été identifiées pour être inscrites dans des parcours d'excellence visant à leur proposer des postes de direction. Ces politiques, initialement mises en place dans les pays Anglo-Saxons ou du nord de l'Europe, ont fait leurs preuves et se sont étendues.

“ 8 femmes siègent au conseil d'administration du LEEM ”

Les raisons de cette féminisation sont avant tout stratégiques, car pour être performant, les groupes souhaitent être en prise avec leur environnement : professionnel(le)s de santé, patient(e)s, institutionnel(le)s. La féminisation des postes de direction relève peut-être aussi d'une question d'image. Enfin, il serait contre-productif de se priver des compétences des femmes qui représentent souvent plus de la moitié des collaborateurs de l'entreprise.

J'ai tendance à penser que cette féminisation est un mouvement structurel, concomitant à la transformation progressive de notre société. La féminisation des postes de direction s'observe ainsi dans d'autres secteurs industriels ou dans le champ politique, national et européen.

La dynamique doit encore se poursuivre. Dans le secteur pharma, les CEOs monde sont, sauf quelques exceptions, presque uniquement des hommes. Je crois que l'égalité, ce n'est pas d'avoir autant de femmes que d'hommes, mais bien que chacun soit traité et reconnu comme un collaborateur à part entière, et non distinctement en fonction de son genre. »

*LEEM : organisation professionnelle des entreprises du médicament

Du fait de votre parcours, quelle est votre perception des différences culturelles qui peuvent exister entre les pays nordiques et la France en termes de parité ?

« Au Danemark, la question de la parité hommes-femmes, même si elle reste présente en toile de fond du débat public, occupe beaucoup moins souvent la "Une" des médias que celle du chômage ou du pouvoir d'achat. L'idée généralement admise est que le rééquilibrage en faveur des femmes est en cours. Malene Rydahl, auteur du livre « Le Bonheur sans illusions », écrit ainsi que "ce qui a fonctionné dans le modèle danois, c'est la libération des hommes dans l'expression de soi-disant valeurs féminines".

La question de la parité entre les sexes est abordée d'une manière très différente par rapport à la France : ce qui est bien pour la femme l'est aussi pour l'homme. Nous sommes dans un combat de société qui inclut à la fois les hommes et les femmes et non une conquête des femmes sur les hommes.

Cet état d'esprit à la danoise se traduit très concrètement dans le quotidien des citoyens, et d'une manière générale, cette culture permet un meilleur dialogue. Parmi les signaux forts d'une plus grande parité entre les



Henriette Rosenquist,
Présidente de Pfizer France

sexes figurent l'accès aux postes à responsabilité et l'égalité de rémunération. Les pays d'Europe du Nord montrent la voie avec une forte représentation des femmes au gouvernement et au Parlement et des écarts de rémunération plus faibles que dans le reste du monde. Chez Pfizer France, nous sommes sensibles à cette question : notre comité de direction compte actuellement 8 femmes pour 7 hommes et notre score à l'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes est de 92 sur 100. Au-delà de la parité, ce que je souhaite impulser, c'est un dialogue entre tous les acteurs, en tenant compte des besoins et des attentes de chacun. »

“ **Ce qui a fonctionné dans le modèle danois, c'est la libération des hommes dans l'expression de soi-disant valeurs féminines** ”

”

Quels sont les moyens à mettre en place pour renforcer le leadership féminin au sein des laboratoires pharmaceutiques ?

« L'importance de donner aux femmes les ressources et les opportunités nécessaires pour développer leur leadership est une évidence, tant il est prouvé que c'est un marqueur de la performance de nos entreprises. Partant du principe que l'exemple vient d'en haut, j'ai toujours veillé à ce que les femmes soient à parité avec les hommes au sein de mon Comité de Direction (55%), comme partout dans l'entreprise (60%). Et pas uniquement sur des postes dits de « support » ! Sur des missions opérationnelles aussi, car notre secteur a grandement besoin de progresser dans ce domaine. Sur mes deux Business Units, l'une est confiée à une femme, l'autre à un homme. C'est important, car ces positions, à des postes de responsabilité élevée, font de ces femmes des "rôle models" naturels qui inspirent nos talents et les aident à considérer autrement leur carrière. Et bien sûr, pour que les choses progressent, le seul moyen sérieux c'est de définir les bons KPIs,



Emmanuelle Quilès,
Présidente de Janssen
France

de les suivre et de piloter les plans d'action nécessaires pour faire progresser nos entreprises sur ces sujets. Un exemple récent, c'est l'index d'égalité salariale, pour lequel Janssen a obtenu 93 points. Inutile de vous dire que mon ambition, c'est qu'il monte encore !

Autre point très important pour asseoir le leadership des femmes, l'équité des politiques RH, que ce soit en termes de politique salariale, de mobilité, de

promotion ou de développement. Chez Janssen, nous invitons aussi les femmes à se connecter, via un réseau interne « Women Leadership & Inclusion » qui leur permet de partager les bonnes pratiques en matière d'égalité femme/homme, de se former et de s'inspirer via des conférences. Enfin, je fais attention aux stéréotypes car ils conditionnent nos schémas de pensée... nous avons même lancé un e-learning pour former tous les salariés sur le sujet ! »

Les discriminations à l'encontre des femmes vous apparaissent-elles aussi fortes qu'au début de votre carrière ? Comment faire pour les prévenir ?

« Je développerai la diversité, enjeu plus large que la discrimination. J'ai observé de nombreuses équipes formées de profils très homogènes. Elles réussissent peut-être plus facilement à trouver un consensus mais perdent les bénéfices d'une diversité d'idées, liées à une formation et/ou une culture différente. Nous devrions donc rechercher et constituer des équipes avec des expériences, des compétences diverses pour résoudre efficacement les problèmes, développer la créativité et construire une

organisation plus performante. De plus, certains dirigeants ont tendance à embaucher, de manière biaisée ou impartiale, des personnes qui leur ressemblent. Pour contribuer à la constitution d'équipes et d'organisations performantes, je pense que nous devons créer un environnement diversifié. »

“ pour asseoir le leadership des femmes, l'équité des politiques RH, que ce soit en termes de politique salariale, de mobilité, de promotion ou de développement ”

”

Joséphine Yang-Comiskey,
Présidente de GSK



Existe-t-il un management au féminin ?



Catherine Rives,
Présidente d'UCB France

« Je ne pense pas qu'il existe de management au féminin, il s'agit avant tout d'un exercice personnel. Le management est propre à chacun, à son expérience et à celle des collaborateurs qui l'entourent. De ma propre expérience, j'ai croisé autant d'hommes que de femmes empathiques, exigeants, inspirants.

Loin du biais empirique des stéréotypes, j'observe néanmoins bon nombre d'aptitudes communes à une grande majorité de femmes dirigeantes. La première étant probablement celle qui consiste à considérer davantage notre rôle de « connecteur ». Nous savons écouter et nous rendre disponibles en cultivant une proximité avec les équipes et en restant authentiques. Nous savons nous concentrer sur la résolution d'un problème avec pragmatisme et efficacité.

Par ailleurs, nous accordons une importance particulière au partage de la décision et du risque. Nous cultivons les principes de responsabilisation et de collaboration pour « embarquer les foules ». A mon arrivée chez UCB, j'ai souhaité développer une culture fondée sur le leadership individuel et propose un projet d'entreprise qui se veut transversal et collaboratif. Fortes de cette aptitude à co-construire, nous sommes plus enclins à développer de nouveaux modèles organisationnels qui interrogent la hiérarchie. Je considère que si une entreprise veut être compétitive demain, elle doit s'inspirer de structures plus agiles. Le secteur pharmaceutique, en pleine mutation, doit relever de multiples défis, je défends l'idée que les femmes ont un rôle stratégique. Nous savons questionner les modèles traditionnels et briser les codes pour développer la collaboration entre tous les acteurs du système de santé en France dans un intérêt commun pour le patient. »



Clarisse Lhoste,
Présidente de MSD
France

“

Je considère que si une entreprise veut être compétitive demain, elle doit s'inspirer de structures plus agiles

”

Que reste-t-il à accomplir pour parvenir à l'égalité homme/femme ?

« Les acteurs de l'industrie pharmaceutique sont particulièrement vertueux quand il s'agit d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Chez MSD France, nous sommes fiers d'avoir obtenu un score de 100/100 mesuré par l'Index égalité du ministère du Travail. Pour autant, il ne s'agit pas de se reposer sur nos lauriers. En aidant les femmes à s'accomplir professionnellement et à grandir dans nos entreprises, au même titre que les hommes, nous faisons résolument le choix de la performance.

En matière d'égalité, la discrimination positive n'est pas nécessairement la réponse.

Ce n'est pas en imposant des femmes à des postes de responsabilité qu'elles réussiront.

Nous devons continuer à chercher les talents et à leur donner les moyens de faire tomber les barrières qui entravent leur développement au sein de nos entreprises. »

La féminisation des postes de direction dans l'industrie pharmaceutique vous semble-t-elle plus avancée que dans d'autres secteurs d'activité ?



Christiane Wijsen,
Présidente de Boehringer Ingelheim
France (au moment de l'interview)

« Les entreprises françaises sont à la pointe en termes d'égalité homme / femme. Des données récentes indiquent que les entreprises françaises cotées en bourse comptent en moyenne 44% de femmes dans leur conseil d'administration, ce qui fait de la France le leader du classement européen. C'est un motif de fierté. Au niveau international, l'industrie pharmaceutique n'est pas encore en pointe dans ce domaine. En Europe, si les femmes occupent environ la moitié des postes (tous grades confondus), elles ne représentent que 20% des équipes de direction et 10% des membres des conseils d'administration. En France également, il reste encore beaucoup à faire pour atteindre la parité aux postes de direction, actuellement majoritairement occupés par des hommes. Lorsque j'ai rejoint le CA du LEEM, le nombre de sièges occupés par

des femmes était particulièrement faible. Au cours de la dernière année, plusieurs dirigeantes ont été nommées, nous sommes donc sur la bonne voie, bien qu'encre loin de l'égalité.

Il est démontré qu'une plus grande diversité dans les conseils d'administration améliore la prise de décision et la performance économique. Le secteur pharmaceutique doit continuer à investir dans la future génération de femmes. Voir une femme à la tête d'une entreprise est encourageant pour les nouvelles générations !

“ Une plus grande diversité dans les conseils d'administration améliore la prise de décision et la performance économique ”

Les femmes occupant des « postes à responsabilité » ont donc un rôle important à jouer pour inspirer ces générations futures. Je reçois régulièrement des demandes de soutien ou de conseils de la part de jeunes femmes et j'essaie de les aider dans leur développement en partageant mes expériences personnelles. En voyant ces jeunes femmes talentueuses dans notre secteur, je suis convaincue que nous obtiendrons plus de diversité aux postes de direction. Il n'y a aucune raison de ne pas viser 50% de femmes dans les CA.

Avez-vous des conseils pour les femmes futures dirigeantes d'un laboratoire pharmaceutique ?



Julie Dehaene-Puype,
Présidente de Takeda France

« Aux futures femmes dirigeantes, je dirais de toujours se tenir prêtes à saisir de nouvelles opportunités, d'avancer, d'apprendre, et de développer une personnalité axée sur le développement. Pour se créer un environnement positif et favorable, il est important de se constituer un réseau de mentors et de s'entourer de personnes compétentes et de confiance. L'enjeu est de consolider les compétences que l'on n'a pas forcément et de se créer son propre « board of directors ». Par ailleurs, il convient de faire le choix de la délégation sur certains sujets.

Concilier vie professionnelle et vie personnelle est un sujet important, auquel on se doit de réfléchir, en amont, avec ses proches, sur les principes ou la ligne conductrice. Enfin, les femmes dirigeantes doivent faire confiance à leur intuition, se faire confiance, persévérer, et faire preuve de ténacité. L'objectif est de trouver un bon équilibre entre l'action, d'une part et le recul d'autre part, ainsi que de manager sa propre énergie. »

Propos recueillis par Mickaël Halimi et Lucile Lecomte

RETROUVEZ L'ENSEMBLE DES OPINIONS SANTE SUR



@Nextep_Health



@Nextep Health



**contact@nextep-
health.com**

**18 - 20 place de la Madeleine
75008 PARIS - FRANCE**

Tel : + 33 1 53 38 44 50