

Industrie : comment une femme peut-elle s'imposer ?

On s'attend, sous ce titre⁽¹⁾, à parcourir la carrière d'une femme courant, diplôme d'ingénieur en poche, d'atelier en usine, les mains dans le cambouis. C'est autre chose et même un peu plus. La vie professionnelle de Dominique Bellos l'a menée, comme l'écrit son préfacer, l'amiral Olivier Lajous « *du secrétariat de direction à la direction d'unités opérationnelles – directions commerciales, des ressources humaines et de la formation* ». A chaque étape de ce bel itinéraire, nous avons grappillé quelques enseignements. Un choix évidemment limité... et subjectif.

Culture générale

Dominique Bellos se voyait enseignante et n'a pris un premier emploi (de secrétaire chez Ciba-Geigy) que pour financer sa thèse de fin d'études germaniques. La suite démontre que la maîtrise d'une langue au génie très différent de la nôtre (structure de la phrase, déclinaisons...) développe ouverture et agilité d'esprit. « *La véritable école de commandement*, écrit Charles de Gaulle, *est la culture générale. Par elle, la pensée est mieux à même de discerner l'essentiel de l'accessoire* ». Plus tard, organisant une convention des 90 RH de son groupe, elle fera intervenir un médecin urgentiste, Philippe Rodet, et un chef d'orchestre, Michel Podolak, pour ouvrir les esprits et construire la cohésion autour des valeurs qu'ils incarnent : bienveillance, engagement, écoute, confiance.

Femme

Dominique Bellos a souvent été la première – ou parmi les premières – à exercer des responsabilités jusque-là majoritairement dévolues à des hommes : direction des ventes,

direction commerciale, DRH, présidence d'un syndicat professionnel. En 1970, elle commence sa carrière dans une société dont l'organisation sociale et familiale était bien diffé-

rente de celle de 2021. Elle a fait face chemin faisant à des interrogations, des préjugés, des réticences. Parfois à des remarques de mauvais goût auxquelles elle répond avec humour : « *Si vous [aviez] mis toute votre attention [à ma lettre] vous [auriez] constaté que je [n'étais] pas un homme manifestement* », écrit-elle à un recruteur.

Pour autant, le livre n'est pas un manifeste qui verse de l'eau au moulin des féministes les plus vindicatives, pour lesquelles le « *mâle blanc* » est responsable de toute la misère du monde⁽²⁾. Elle cite Jean Ferrat « *La femme est l'avenir de l'homme* »⁽³⁾ et conclut : « *Il nous appartient de regarder ensemble, hommes et femmes, à comment retrouver un équilibre harmonieux entre nous au sein de nos entreprises* ».

Graphologie

A plusieurs reprises, Dominique Bellos s'est trouvée

bien aise de suivre l'avis d'un graphologue. Quand, par exemple, elle lui soumet, avant une délicate négociation, l'écriture d'un dirigeant qui, lui apprend-il, « *aime faire affaire avec ceux qui lui résistent* ». Ce qu'elle fait. Avec succès. Notre attitude physique, notre gestuelle sont, pour un observateur avisé, révélateurs de notre caractère. Or, l'écriture est le seul geste qui laisse une trace dont on peut étudier la force, l'ampleur, la vitesse. C'est une approche dont la pertinence dépend du talent et de l'expérience du graphologue. Moins utilisée aujourd'hui – écriture au clavier oblige – méprisée par ceux qui n'y entendent rien. A tort. A retenir (pour recruter notamment) : le caractère, l'état d'esprit aussi (plus ?) important que les diplômes.



Hu-mour

A un employeur éventuel qui lui pose une des questions-pièges de son répertoire : « *Quel est votre plus grand regret?* ». Dominique répond avec le sourire : « *Avoir épousé un Grec qui ne soit pas armateur* ». Le recruteur sourit à son tour et l'entretien prend un tour plus humain. Elle fera désormais de l'hu-mour (mélange d'humilité et d'amour de la vie), un des mots-clés dans ses entreprises.

Négociation

L'autrice⁽⁴⁾ en a fait très tôt l'expérience dans « *l'univers impitoyable* » de la grande distribution. D'instinct, elle y applique les méthodes que (elle le découvrira plus tard) les écoles de vente mettront en formules. « *J'ai tout simplement suivi l'acheteur sur le chemin qu'il a décidé de me faire emprunter*, écrit-elle, *me mettre à sa place et décoder son état d'esprit* », pour rendre son offre acceptable. Elle appliquera avec succès ce savoir face aux négociations salariales. Par exemple en découvrant que, sous une demande brutale « *des sous!* » se cache une autre revendication : « *nous voulons que notre travail, si modeste soit-il, soit mieux considéré, respecté* ».

Non

Un mot qu'il faut savoir dire... même à son patron. A celui qui,



©Ariane Le Guay

Dominique Bellos



Pour le [plafond de verre], notre autrice compte plus à juste titre sur la formation et l'évolution des mentalités que sur les quotas.

au début de sa carrière, faisait la sourde oreille à ses demandes justifiées et lui donnait un ordre : « *Non, pas tant que vous ne m'aurez pas écouté* ». Et il accorde la promotion demandée!

Application commerciale : en disant oui, on peut faire du chiffre d'affaires. En sachant dire non, on fait du résultat.

Plafond de verre

Il ne s'agit pas de politique, bien sûr, mais de celui auquel se heurteraient les femmes désireuses de s'élever hiérarchiquement. Pour le traverser, notre autrice compte plus à juste titre sur la formation et l'évolution des mentalités que sur les quotas. Mais s'y ajoute celui du diplôme ou plutôt des cursus dominants Louis le Grand ou Franklin, prépa Ecole de gestion ou ENA. Elle a courageusement investi argent et trois mois de sa vie au CPA, cette formation si exigeante que, disait-on « *on y laisse sa santé ou son conjoint, ou les deux* ». Elle lui

apporte – outre des compétences élargies, « *une dimension humaine, le sentiment d'appartenance à une communauté* ». Et, disait une mauvaise langue, un carnet d'adresses. Depuis 1992, les possibilités de formation au long de la vie ont bien évolué heureusement.

Trésorerie

Années 90 : trois expériences entrepreneuriales, trois échecs, une même cause : manque de trésorerie pour financer les investissements nécessaires à une politique ambitieuse. Deux dépôts de bilan, une suppression de postes pour réduire la voilure. Elle en tire un enseignement (valable pour tout partenariat), « *cibler des entreprises financièrement solides, disposant d'un actionnariat capable d'accompagner son développement* ». Ce manque de fonds propres reste une des principales sources d'échec dans les créations d'entreprises⁽⁵⁾, peut-être entretenue par l'illusion de « *l'entreprise à un euro* ».

Volonté

De l'alternance du chômage et d'un succès, Dominique Bellos sort (encore) plus combative et courageuse. « *Ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort* ». La retraite en charentaises? Vous n'y pensez pas : elle vient de créer sa boîte. A suivre... ■

Jean-Louis Wilmes

1) Il était une fois... une femme dans l'industrie.

L'Harmattan éditeur, 2021, 215 p. 22,40 euros.

2) Il est dédié à son père, son époux, ses fils.

3) S'y ajoute Guy Béart : « *C'est la vraie grammaire, le masculin s'accorde avec le féminin* ».

4) Je tiens à ce terme, employé par les grammairiens dès le XIX^e siècle (cf. directeur, directrice) plus que la manie récente de coller un « e » final à tout bout de champ.

5) A l'égal d'un plan de commercialisation irréaliste qui conduit des start-up richement dotées en capital, à s'écrouler pour avoir « *mangé la grenouille* » sans conquérir un seul client.