

UNIVERSITE DE NANTES
UFR SCIENCES PHARMACEUTIQUES ET BIOLOGIQUES

ANNEE 2022

2020* - 205

THESE
pour le
DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

par

MARIE PAROUX

Présentée et soutenue le 7 avril 2022

Le leadership au féminin dans le secteur pharmaceutique

Présidente : Mme Elise Verron, Maître de conférences en toxicologie, UFR
Sciences Pharmaceutiques et biologiques de Nantes

Directeur de thèse : Monsieur Jean-Michel Robert, Professeur de chimie
thérapeutique, UFR Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Nantes

Membre du jury : Mme Chloé Peigné, Adjointe en pharmacie d'officine, Nantes

Remerciements

Je voudrais dans un premier temps remercier mon directeur de mémoire Monsieur Jean-Michel Robert, professeur de chimie thérapeutique au sein de l'Université de Nantes, Faculté des sciences pharmaceutiques et biologiques pour ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie toute l'équipe pédagogique de la Faculté des sciences pharmaceutiques qui m'a accompagné depuis mon entrée à l'Université de Nantes en 2013, ainsi que les intervenants responsables de ma formation, pour avoir assuré les parties théoriques et pratiques et de m'avoir guidée dans mon projet professionnel.

Je remercie l'école Audencia de Nantes où j'ai effectué mon MS Management et Compétences Internationales et y ai appris beaucoup sur le monde de l'entreprise.

Je remercie mes très chers parents Véronique et Alain, qui ont toujours été là pour moi et qui me poussent toujours à faire pour le mieux ; vous avez fondé une famille extraordinaire, je ne pouvais pas rêver mieux.

Je remercie ma fratrie, mon sang, PA, Cec, Vic et Oph, pour les moments de décompression et d'évasion autour du Monde pendant mes longues années d'études. Merci de m'avoir fait rencontrer vos petits qui sont une source de bonheur et d'amour incommensurable. Vous êtes ce que j'ai de plus cher.

Je remercie mon cher Ben pour son soutien sans failles, souvent loin des yeux mais jamais loin du cœur. Merci pour ton humour, ta bienveillance et ton amour.

Je remercie mes amis, ceux de mon petit pays de la côte Atlantique, de m'avoir permis de relâcher la pression lors de nos nombreux apéros au bord de la mer. Également un énorme merci à mon groupe d'amies de pharmacie, heureusement que vous étiez là, sans vous qui sais où je serais ? (sûrement coincée en 2^{ème} année à faire de la chimie analytique ?) Leurs encouragements m'ont été d'une grande aide.

Je remercie les collègues que j'ai pu avoir à travers mes différents stages lors de mon cursus pharmaceutique, aussi bien chez Boiron, chez Pasteur, chez Air Liquide Santé France et dans les différents hôpitaux et officines. Un grand merci à Madame Maury et Madame Monnier qui me forment actuellement en pratique officinale avec leur équipe.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont pu rendre ce mémoire possible grâce à leurs interviews et à leurs réponses toujours bien fondées.

Résumé

L'objet de cette thèse porte sur la place des femmes dans les postes de dirigeantes en industrie pharmaceutique, le style de management qu'elles déploient et les différences perçues par les subordonnés. Il s'agit de repérer si elles rencontrent des difficultés pour accéder aux postes, et ensuite observer les différences, si elles existent, entre leur style de management et celui de leurs homologues masculins.

A travers différents entretiens nous pouvons apercevoir qu'aujourd'hui certaines différences persistent concernant l'accès à des postes de responsabilité mais le secteur pharmaceutique est en avance pour ce qui est de l'égalité homme/femme et cela va dans le « bon » sens.

Enfin, on se rend vite compte que le terme de « leadership féminin » est à prendre avec des pincettes. De nos jours, la personnalité et les traits de caractères sont bien plus importants et vont réellement définir le style de management de chacun, et non les genres.

On perçoit que des compétences sont essentielles pour être un bon leader et un bon manager, notamment l'écoute attentive, la communication, l'empathie, la curiosité et la rigueur, le secteur pharmaceutique étant extrêmement réglementé.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
Introduction.....	6
Choix de la problématique	9
Définitions des notions abordées.....	10
Description du travail de recherche choisi pour répondre à la problématique.....	11
Revue de la Littérature	12
Questions de recherche et hypothèses.....	20
Caractéristiques et raisons de l'objet de l'étude de terrain.....	21
Critères de l'échantillon	21
Méthodologie retenue	22
Type de données exploitées.....	22
Méthode de collecte des données	22
Envoi des formulaires	23
Méthode d'analyse des résultats	24
Résultats et interprétation	25
Résultats attendus.....	25
Synthèse des résultats.....	26
Recommandations pour les jeunes femmes managers	48
Conclusion et discussion.....	50
Références bibliographiques	52
Annexes	55
Annexe 1 : Guide d'entretien	55
Annexe 2 : Formulaire en ligne vierge.....	58
Annexe 3 : Formulaire n°1 (Pharmacienne et Cheffe de projet).....	64
Annexe 4 : Formulaire n°2 (Pharmacienne et Cheffe de gamme).....	68
Annexe 5 : Formulaire n°3 (Coach et Cheffe d'entreprise)	71
Annexe 6 : Formulaire n°4 (Pharmacienne d'officine)	75
Annexe 7 : Formulaire n°5 (Pharmacienne d'officine)	79
Annexe 8 : Formulaire n°6 (Responsable d'unité de recherche).....	82
Annexe 9 : Formulaire n°7 (Pharmacienne et cheffe de produit)	86
Annexe 10 : Formulaire n°8 (Pharmacienne et Directrice de site).....	89
Annexe 11 : Formulaire n°9 (Directrice d'unité santé et présence au Comité de Direction).....	92
Annexe 12 : Formulaire n°10 (Pharmacienne d'officine)	96
Annexe 13 : Formulaire n°11 (Pharmacienne d'officine)	99

Annexe 14 : Formulaire n°12 (Ingénieur et Chef de marché).....	102
Annexe 15 : Formulaire n°13 (Pharmacien et Chef de produit junior).....	105
Annexe 16 : Formulaire n°14 (Pharmacien d'Industrie).....	109

Introduction

« Sans doute en raison de leur éducation, les femmes managers disposent de solides atouts dans l'exercice du leadership de demain et sont désormais courtisées avec assiduité par le monde de l'entreprise ».(Krassovsky, 2021)

La photo ci-dessous des dirigeantes de Nouvelle-Zélande, Allemagne, Taïwan, Finlande, Norvège, Islande et Danemark a fait le tour du Web en 2020, accompagnée de la conclusion de cette étude du *Center for Economic Policy Research*, portant sur 194 pays : en matière de crise sanitaire, les pays gouvernés par des femmes présentent des résultats « systématiquement et significativement meilleurs » que ceux dirigés par des hommes. Il a été réalisé une comparaison des taux de mortalité lié au Covid rapportés au nombre d'habitants, et l'étude a révélé que, parmi les vingt Etats les plus touchés, aucun n'était dirigé par une femme lors du pic épidémique.



Mais alors on peut se poser une question : comment cela est-il possible ? Certaines raisons ressortent, notamment il est dit que les dirigeantes ont par exemple adopté des mesures de confinement plus rapides que leurs collègues masculins, mieux géré les impératifs logistiques et, surtout, ont beaucoup mieux communiqué auprès de leur population sur les enjeux de la pandémie et la nécessité de se serrer les coudes.

En soit, elles auraient fait preuve de qualités très appréciables par temps de crise : sérieux, calme, prévoyance, bienveillance, efficacité... Des « soft skills » qui sont désormais à la mode dans l'esprit des recruteurs, bien plus que les valeurs guerrières de l'entreprise d'antan.

Certes, quelques mauvaises langues estiment, à la lecture de cette même étude, que ces dirigeantes ont plutôt fait preuve de leur aversion au risque. En réalité non : selon Anne

Boring, titulaire de la chaire pour l'entrepreneuriat féminin à SciencesPo, « en matière de leadership, il n'y a pas de grande différence entre les genres face à la prise de risque ».

D'autres expertes, comme Martine Renaud-Boulart, coach et autrice du Management au féminin, ont surtout noté le « réel sens de l'anticipation et l'empathie » de ces femmes politiques : « Angela Merkel a su habilement se servir de sa figure maternelle, explique-t-elle. Elle s'est posée comme protectrice de ses concitoyens tout en restant directive. »

En entreprise, en tout cas, les femmes cadres, capables de gérer efficacement les situations de crise, seraient bien plus proches des modèles managériaux qui tendent aujourd'hui à se mettre en place. Une évolution depuis plusieurs années dans la mentalité des recruteurs, en quête de managers plus coopératifs que compétitifs. « Les entreprises sont demandeuses de profils aptes à intégrer leurs enjeux et à évoluer dans des modèles moins hiérarchiques et plus collaboratifs », assure Alexandre Falaise, président de WALB Partners, cabinet de chasseur de têtes. Il a lui-même pu constater, au fil de ses missions, la volonté des groupes du CAC 40 de féminiser leurs équipes de direction. Des initiatives qui ne sont pas uniquement liées à l'obligation de parité, mais bien à un changement progressif d'approche.

« Le monde de l'entreprise repose historiquement sur des valeurs attribuées au masculin, comme le charisme, l'autorité ou la capacité à imposer une vision, rappelle Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale. Mais ces codes ne sont plus suffisants pour s'imposer comme manager. » L'heure est à la compétence à deux facettes, à la fois technique et comportementale. « La crise actuelle et l'évolution du monde du travail réclament des postures managériales qui ne soient plus seulement de l'ordre de la conquête, mais surtout de la construction de la confiance. Et les femmes les incarnent plus facilement », assure Isabelle Barth, chercheuse et professeure des universités en science de gestion.

Avec leur éducation, les femmes investissent en effet davantage que les hommes les valeurs de bienveillance, de pédagogie ou de coopération, devenues des atouts de poids sur le marché de l'emploi.

Le secteur de l'industrie pharmaceutique en France est plutôt féminisé, avec 57 % de femmes, et même 71 % chez Pfizer France. Les entreprises du médicament sont particulièrement attentives aux enjeux de parité. (« La parité femmes-hommes au travail, » 2019). Le taux de féminisation des emplois dans le secteur pharmaceutique s'établit à un niveau élevé dans toutes les tranches de tailles d'entreprises. Le ratio atteint néanmoins sa

valeur maximale (61,9%) dans les entreprises de moins de 200 salariés. (*L'industrie Pharmaceutique En France : Emploi et Localisation* | Leem, n.d.)

Le fait que beaucoup de femmes soient actives dans ce secteur a des origines historiques. "Au sein d'une famille, il s'agit surtout de la femme qui s'occupe des soins et de la santé des différents membres qui la composent. 80% des recherches Google au sujet de l'information médicale sont effectuées par des femmes. Le pharmaceutique a toujours été considéré comme important aux yeux des patients. Nous essayons d'en réaliser la meilleure traduction possible aux yeux du monde extérieur", expliquent Catherine Rutten et Sonja Willems, CEO et présidente du conseil d'administration de pharma.be, l'organisation qui chapeaute le secteur pharmaceutique. (*Le pharma, un modèle pour les femmes ?*, n.d.)

Cela va encore plus loin. "Le secteur est à la recherche de profils qualifiés. Dans un environnement où de nombreux contrôles sont opérés, des travailleurs concentrés, ponctuels et précis font souvent la différence." A ce niveau, les femmes possèdent certaines qualités indéniables. "Elles ont d'excellentes affinités avec les processus à long terme et sont plus souvent disposées à collaborer."

Cela reviendrait à dire que les femmes ont moins de soucis au niveau de leur ego. "Elles se sentent comme à la maison au sein d'une équipe, en sont souvent les inspiratrices ou les personnes qui motivent les troupes. Dans des situations professionnelles, nous constatons souvent que les femmes essaient de tirer le meilleur de l'équipe", précisent Catherine Rutten et Sonja Willems.

"Dans une industrie qui a besoin de collaboration et d'innovation permanente, ces compétences sont inestimables. Nous devons encore plus communiquer aux femmes qu'elles peuvent construire une belle carrière professionnelle au sein du secteur pharmaceutique. Les opportunités y sont nombreuses et n'attendent qu'à être saisies."

On a donc ici le récit provenant de personnes qualifiées qui évoquent des différences au niveau des qualités professionnelles entre les femmes et les hommes. Mais est-ce vraiment encore le cas aujourd'hui ?

Choix de la problématique

Il existe plusieurs raisons valables concernant à propos du choix de ce sujet. C'est tout d'abord un sujet d'actualité : la place des femmes dans le monde du travail, en poste de manager. Le secteur pharmaceutique est le domaine dans lequel j'aspire travailler puisque j'ai effectué un parcours pharmaceutique (filière industrie), c'est pourquoi le secteur pharmaceutique tout particulièrement m'intéresse dans cette thèse. Et j'aimerais apercevoir si les mentalités ont changé au fil des années.

Ayant effectué des stages divers et variés au sein d'officines, hôpitaux ou encore laboratoires, je m'intéresse alors à mon futur rôle au sein de ce domaine.

J'avais comme projet d'essayer le rôle de chef de produit dans le domaine pharmaceutique et plus tard d'être titulaire d'une officine, le leadership étant une notion intéressante et attrayante.

J'attends de côtoyer différents hommes et femmes lors de ma carrière, et j'aimerais savoir s'il faut que je m'adapte en fonction des personnes qui sont en face de moi, ceci étant de toute façon gage de qualité en tant que manager, on parle d'adaptabilité, mais s'agit-il d'une adaptabilité face aux genres ?

J'ai également une passion pour le sujet du féminisme, il fait écho à mes motivations et je pourrai passer des heures à lire et travailler sur ce sujet.

Il s'agit enfin de faire le constat de la situation actuelle, si des différences surgissent lors de mes recherches et de mes interviews et d'en prendre conscience.

Définitions des notions abordées

Codir : Comité de Direction, il a pour mission de construire le projet stratégique de l'entreprise (qui est validé ensuite par le Conseil) et de le mettre en œuvre. C'est important pour le dirigeant de ne pas construire seul cette stratégie et de s'entourer de membres d'un comité de direction.

Comex : Comité Exécutif, il fixe les objectifs, pilote les projets stratégiques, décide des priorités et des moyens nécessaires. Il s'assure de la mise en œuvre des décisions prises.

Egalité professionnelle : dans l'entreprise, elle désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'accès à l'emploi, à la formation, à la mobilité et à la promotion ou en termes d'égalité salariale.

Leader : est reconnu comme tel par les membres d'une équipe. On parle plutôt d'une reconnaissance et non d'un statut.

Leader-member-exchange (LMX) : La théorie de l'échange leader-membre est une approche relationnelle du leadership qui met l'accent sur la relation bidirectionnelle entre les leaders et les suiveurs.

Leadership : l'influence politique, psychologique, sociale, etc. d'un individu sur un groupe d'individus ou d'un groupe d'individus sur un autre groupe.

Leem : les entreprises du médicament

Manager : le pouvoir du manager trouve son fondement dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise.

Plafond de verre : désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes.

Secteur pharmaceutique : l'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie. Dans le cadre de cette thèse, je prends également en compte les officines où la place des femmes est très importante.

Description du travail de recherche choisi pour répondre à la problématique

L'objectif principal de cette thèse de recherche est d'obtenir de bonnes connaissances concernant le leadership, d'avoir une vision sur le management actuel avec une attention particulière sur les potentielles différences entre les genres. Je me concentre sur le secteur pharmaceutique puisque je travaille dans ce domaine et j'aspire à évoluer dans un poste de manager dans ma carrière, notamment avec un revirement de situation puisque je travaille actuellement dans une officine où je me reforme sur le terrain directement, avec dans l'optique avoir ma propre pharmacie dans les prochaines années à venir. Il s'agit donc d'étudier principalement la vision et le ressenti des femmes managers.

L'objectif secondaire est d'observer l'évolution des mentalités au cours du temps, surtout sur les dernières années et de comprendre s'il existe des stéréotypes de genre afin d'essayer de mieux les surmonter lors de l'arrivée dans le monde du travail.

Revue de la Littérature

Le leadership

La définition la plus couramment utilisée pour le leadership est celle donnée par James M. BURNS en 1978 : « Processus réciproque de mobilisation, par des personnes avec certains motifs et valeurs, de diverses ressources, afin de réaliser les objectifs de manière indépendante ou mutuellement tenus à la fois par les leaders et les suiveurs »

Ludivine Lemarié évoque son parcours lors du salon « La fabrique du changement » à Nantes en juin 2018 avec son intervention « Leadership féminin et management humain ». (Ludivine Lemarié, 2018). Elle dit que « le leadership c'est l'art d'inspirer par l'exemplarité, d'impacter positivement les équipes par notre rayonnement, par notre authenticité, que l'on soit homme ou femme ».

Alors pourquoi parler du leadership féminin ? Parce que nous faisons souvent le rapprochement entre les femmes et des termes tels que la bienveillance, l'écoute, la douceur, l'empathie, l'intuition et le cœur. Les effets dans l'entreprise se sont fait sentir instantanément d'après Ludivine Lemarié : la relation de confiance avec les clients et les partenaires, les collaborateurs étaient heureux au travail et le chiffre d'affaire était en constante évolution.

Nous avons été pendant des années sous l'influence du patriarcat qui était régit par la domination masculine contrôlante. Nous pensions qu'être un homme fort était un atout pour les entreprises et surtout pour faire vivre la famille. Mais depuis peu il y a eu ce qu'on pourrait appeler la métamorphose du management : travailler tous main dans la main, cocréer nos futures entreprises et les entreprises qui ont besoin d'évoluer. Il faut se rendre compte que le mal-être au travail ne sont pas seulement des chiffres et des statistiques.

Christine Castan, professeure affiliée HEC Paris, décrypte le leadership féminin à la radio de *Nouvelle-Calédonie la 1^{ère}* (Nouvelle-Calédonie la 1^{ère}, 2018) et dit « on a beaucoup eu la notion de leadership charismatique qui est un leadership avec un standard très masculin qui est toujours mobilisé, fédéré et qui créer l'énergie dans vos équipes ».

Aujourd'hui on voit dans le leadership, qu'il soit féminin ou masculin une évolution vers la notion d'intelligence émotionnelle, donner l'envie, créer les conditions du désir. Le leadership a besoin des 2 versants. L'objectif de cette réflexion n'est pas de séparer mais de rassembler (1+1=3).

Le collectif doit primer sur l'individuel. Christine Castan s'occupe de mener des tables rondes où les femmes témoignent qu'elles sont à la fois leader dans leur entreprise mais la culture reste importante dans l'entreprise. Elle dit que plus le temps passe, plus les femmes vont retrouver leur leadership et leur « féminitude ».

Le leadership est donc un savoir-être, permettant de participer à changer le monde, c'est beaucoup de valeurs. On dit qu'un leadership c'est la rencontre entre un individu et également une situation. S'émanciper : oser, accepter de prendre des risques, se faire confiance. Il y a une convergence des besoins et des autres aujourd'hui.

1. Le constat dans le monde du travail

Mais où sont les femmes au sein des organisations ? C'est une question qu'on ne devrait plus se poser, malheureusement les faits sont là. D'après Christiane Wijssen, 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 (Nexthelp Consulting & Health Economics, 2019).

Au niveau formation, les femmes ont aujourd'hui un niveau de formation initiale plus élevé que celui des hommes (Châteauneuf-Malclès, 2011) et pourtant elles n'accèdent pas forcément aux postes de direction à parts égales. Le constat est que les femmes à la tête des organisations restent des exceptions puisque d'après l'enquête du BIT auprès des entreprises de 2018, seulement 22% des entreprises ont un PDG femme (Organisation internationale du travail et al., 2019).

Dans son livre « Les 7 clés du leadership féminin », l'animatrice et entrepreneure Janie Duquette, explique que « dans ce monde on se trompe souvent en croyant que pour réussir, pour avoir du succès, pour réaliser des choses extraordinaires, il faut se comporter comme un « homme », il faut qu'on ait cette énergie masculine, que l'on se batte comme un homme, on parle ici alors de leadership masculin ». Mais au fur et à mesure de son parcours elle découvrait la perception que les gens avaient d'elle parce que c'était une femme qui avait un grand poste dans son entreprise, et donc petit à petit elle découvrait qui elle était et comment mettre en lumière qui elle était en tant que femme. Elle est venue avec 7 clés du leadership féminin que l'on a intérêt à mettre en valeur, que l'on met malheureusement de côté parce que l'on croit que ce sont des choses qui ne vont pas nous aider, que l'on a une mauvaise

perception, un filtre de la société patriarcale, que ces clés féminines ne vont jamais aider personne à réussir. Les 7 clés qu'elle décrit sont : l'authenticité, l'empathie, l'intuition, la créativité, la bonté, le partage et la paix.

2. L'origine de ces différences

Si on en revient aux prémices des stéréotypes genrés, on constate que lors de l'éducation des filles, on les félicite pour des comportements de services, d'aide, d'écoute ou de gentillesse alors que les hommes reçoivent majoritairement de la reconnaissance pour des qualités de courage, d'ambition, de travail ou de combativité (Levonian, n.d.). Il y a donc déjà un biais, on peut dire que la reconnaissance est « sexuée ».

Dès lors, on peut comprendre qu'au travail, les femmes cadres font face à un dilemme : si elles agissent comme des hommes elles sont respectées mais pas forcément appréciées, alors que si elles agissent comme des femmes, elles peuvent être appréciées mais pas forcément respectées (Levonian, n.d.).

Il est évident qu'il y a des freins encore aujourd'hui pour les femmes, ces freins extérieurs mais aussi internes comme le complexe de l'imposteur avec ce besoin de légitimer sa présence quelque part, la difficulté à déléguer également ou encore la difficulté à se mettre en avant (faire du marketing de soi). Ces difficultés-là sont souvent dues à des injonctions avec une sorte de petite voix dans notre tête qui nous dit « sois forte, dépêche-toi, sois parfaite ».

Ces injonctions sont le résultat d'une représentation qu'on a du féminin, qui est consciente ou pas, qui repose sur un héritage social et culturel dès l'école où l'on voit que les filles et garçons ne sont pas valorisés dans les mêmes choses à travers leur éducation. On valorise les garçons dans l'occupation de l'espace, l'affirmation de soi et de ses idées tandis que les filles sont plutôt valorisées dans la capacité à rentrer en relation avec les autres, à créer du lien, à être dans l'utilité. C'est donc plus difficile après en tant que femme de se positionner, en revanche sur la coopération, elles ont de plus grandes aptitudes, ce qui est une bonne nouvelle puisque cela représente 50% du leadership.

Par conséquent, les femmes qui aspirent à devenir dirigeantes se trouveraient dans une impasse : pour donner une image de leader (en référence aux normes sociales vues précédemment), elles devraient se comporter comme les hommes. Si elles le font, cela peut avoir des conséquences négatives, car elles transgressent les attentes comportementales

associées à leur genre. Par exemple, les femmes sont très mal jugées lorsqu'elles utilisent les comportements dits « masculins » comme la colère notamment.

Les hommes managers ne sont, eux, pas confrontés à ces difficultés, car les attentes liées à leurs fonctions de manager sont conformes à l'identité sociale construite au fil des siècles. Donc, l'enjeu consiste, pour les femmes comme pour les hommes, à s'affranchir des injonctions normatives qui pèsent sur leurs identités. (Harmand, n.d.)

D'après Aline Crépin, directrice de la RSE du groupe Randstad France, le frein au management féminin est davantage dû à la persistance des stéréotypes, plutôt qu'à un réel défaut de compétences. Les femmes ont davantage que les hommes tendance à s'autocensurer et n'osent pas prétendre aux postes de management. (*Management*, n.d.)

Le terme «plafond de verre», popularisé en 1996 par le Wall Street Journal, définit par le BIT (1997) désigne « les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (Lunghi, n.d.). Selon les femmes cadres supérieures, les principaux obstacles aux carrières sont les stéréotypes masculins, les idées préconçues des hommes et le manque d'expérience de gestion ou du terrain (Naschberger et al., 2012).

La faible représentativité à la tête des sociétés s'explique avant tout par des raisons sociologiques. Il a fallu attendre le 13 juillet 1965 pour que les femmes puissent travailler sans le consentement de leur mari. Avoir la possibilité de travailler, d'ouvrir un compte en banque et de disposer de ses propres revenus : autant de principes qui assurent aujourd'hui la liberté de la femme au quotidien. (Belghiti-Mahut, n.d.)

Construites sur un modèle masculin, les entreprises sont donc le berceau du leadership masculin. Ainsi, les femmes ont dû apprivoiser les codes et les postures d'entreprise.

3. Remarques

D'après une enquête réalisée par l'Organisation Internationale du Travail, 75% des entreprises attentives à la diversité de genre dans leurs postes à responsabilité disent enregistrer une hausse de leurs bénéfices de 5 à 20%. On sait que l'augmentation d'activité des femmes et leur présence accrue à de plus hauts postes de responsabilité sont une bonne chose, autant pour les femmes que pour les entreprises et l'économie de leur pays. La performance et l'efficacité de l'institution peuvent s'en trouver renforcées (Levonian, n.d.).

D'autres études ont révélé que les entreprises plus soucieuses de la parité entre les sexes tendent à en profiter sur le plan de leur organisation, au niveau de l'aptitude à manager, de la responsabilisation ou des valeurs d'après Kristalina Georgieva et Louise Levonian.

4. Style de leadership

Une question intéressante à se poser est la suivante : est-ce que le genre du manager impacte le style de management auprès de ses équipes ? Il existe alors une théorie que l'on appelle « La Théorie du Leader-Member Exchange » (LMX) qui met l'accent sur les aspects relationnels et réciproques du leadership. C'est une approche qui soutient que les leaders et les suivants ont la capacité de s'influencer les uns les autres (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).

Il est dit que le genre du leader n'a aucun impact sur le style de leadership déployé mais le genre du leader a un impact sur le style de leadership transformationnel, sur le processus de socialisation, c'est-à-dire que la relation LMX est de meilleure qualité entre les femmes leaders et leurs subordonnés que les hommes leaders (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).

5. Différences de traitement et ouverture

Une différence surgit, celle du manque de mentorat, pour les femmes, qui offre en général un soutien psychologique et une aide à la carrière pour les mentorés (Harmand, n.d.). Les femmes cadres reçoivent moins de parrainages que les hommes cadres et de ce fait elles sont plus susceptibles d'être oubliées quand vient le moment d'attribuer une promotion, elles seront moins mises en avant.

Au sein du secteur pharmaceutique on retrouve une féminisation assez stratégique et structurelle, concomitante à la transformation progressive de notre société (Nexthelp Consulting & Health Economics, 2019). On a l'exemple du Danemark qui fonctionne bien concernant cette thématique et pour lui, il en ressort que c'est la libération des hommes dans l'expression des valeurs féminines qui a permis la réussite du modèle (Nexthelp Consulting & Health Economics, 2019).

Catherine Rives, Directrice générale de la filiale France UCB (Union Chimique Belge) Pharma depuis 2018 dit « qu'il n'existe pas de management au féminin, que le style de

management est propre à chacun et en fonction de son expérience et celle des collaborateurs qui l'entourent ».

6. Freins pour les femmes et par les femmes

Il est intéressant de bien identifier les freins à l'émancipation des femmes : la réalité et les concepts qu'il faut saisir. Il y a en effet les freins de l'environnement mais aussi des freins personnels, intrinsèques. (Nouvelle-Calédonie la 1ère, 2018) Il existe notamment les croyances qui nous ont structuré pendant notre plus jeune âge.

On a tous besoin les uns des autres pour une meilleure société. Le leadership se vit en entreprise et en fonction d'un collectif.

C'est difficile pour une femme d'assumer son leadership, à cause de la soumission qui nous assurait auparavant la protection, et c'est aussi se questionner sur sa vie de femme, de mère « je dois être parfaite partout ». La notion de surcharge mentale touche surtout les femmes. Il faut faire au mieux et de temps en temps faire un peu moins. On peut assumer oui mais parfaitement, non, ça n'existe pas.

Il y a un constat que Christine Castan fait au niveau de la Nouvelle-Calédonie suite à ses trois dernières années où elle est passée faire des tables rondes régulièrement : les femmes parlent de plus en plus de leadership, elles osent plus. Il y a moins de choses taboues, sur la gestion du collectif et de la culture.

La place de la femme dans le droit coutumier n'aide pas, il n'empêche qu'il y a des femmes qui y arrivent, pour des femmes qui assument leur identité, savent s'entourer du soutien des hommes et sont à leur juste place.

Il n'y a pas de mot français pour décrire ce qu'est un leader. Les études sont majoritairement anglophones. Cette posture de leader a beaucoup plus émergé dans ces pays anglophones plutôt que la France, et cela en dit beaucoup sur la culture. En Nouvelle-Calédonie il y a une appétence pour se questionner et se former. En France dans les entreprises, il y a déjà beaucoup de formations. Le poids du collectif est plus important en Nouvelle-Calédonie, alors qu'en France il y a plus d'individualisme. Christine Castan dit « on a tous du leadership en soi » et que « des femmes inconnues ont aussi du leadership à développer ».

Christine Lagarde notamment, Directrice Générale du FMI (Fonds Monétaire International), nous fait part d'une belle citation « hommes et femmes ont une vraie responsabilité pour créer un réseau où les femmes sont respectées, appréciées, estimées en raison de l'originalité de leur choix et ce en toute sécurité, chacun suit son chemin dans la vie, mais tous les chemins doivent avoir un point commun : nous laisser à tous, hommes et femmes, le choix. »

Olivia Lamorlette, consultante, metteur en scène et comédienne spécialisée en improvisation théâtrale, fait également des interventions sur le leadership féminin à HEC (*Le Leadership Au Féminin [Olivia Lamorlette], 2019*) ; à la question « existe-t-il un leadership spécifiquement féminin ? », elle répond « non il n'existe pas un style de leadership féminin. La notion de leadership a comme vieille idée une vision très hiérarchique mais on voit plutôt l'émergence d'un nouveau modèle qui définit le leader comme celui qui inspire, celui qui permet à chacun d'avoir envie de le rejoindre, cette posture de leader s'acquiert dans un équilibre d'une part à s'affirmer et d'autre part à coopérer et être en relation avec les autres ».

Quelles sont les clés pour réussir ? : « soyez vous-même, les autres sont déjà pris », citation d'Oscar Wilde. Il n'y a pas une seule bonne réponse. Il ne faut pas chercher à être le leader que l'on voit à côté de soi, on peut s'en inspirer mais il faut faire confiance en nos forces personnelles, quel est notre style de leadership en fonction de qui nous sommes. Plus on va aller au bout de cette réflexion et plus on va affirmer ça, plus on va déployer notre leadership. (*Le Leadership Au Féminin [Olivia Lamorlette], 2019*)

7. Qualités des leaders de demain

Sandrine Tolegano Jourden, institutrice qualifiée de méditation de pleine conscience et coach certifiée en leadership anime une TEDxTalk sur « Quelles sont les qualités des leaders de demain » (Sandrine Tolegano Jourden, 2018). « Être un leader aujourd'hui, est encore associé à des valeurs dites masculines de toujours plus ». Ces qualités ne sont pas seulement attribuables aux hommes, de nombreuses femmes ont elles aussi développé ces compétences. Nous avons tous en nous une part dite féminine et une part dite masculine, ce sont des qualités humaines universelles.

Or aujourd'hui notre cerveau reproduit automatiquement ces schémas archaïques. Il ne fait pas la différence entre l'attaque d'un lion et la remontrance d'un de nos managers, il voit

cela comme une menace, réagissant comme une attaque en nous mettant en rapport de force ou créant du stress. Nous nous maintenons dans cette logique de « toujours plus ».

Une étude de McKinsey montre que 77% des leaders pensent être bons à motiver et engager leurs collaborateurs alors que 80% de ces collaborateurs ne sont pas d'accord. Il s'agit d'une crise collective. En excès cette énergie masculine crée du stress, un déséquilibre.

Quelles sont les qualités dites « féminines » ? On parle de qualité d'intériorité, de prendre soin de soi et des autres. La méditation permet de développer les compétences dont le leader a besoin dès demain. Le leader de demain sera relié à ses émotions, à ses talents et à ses limites. Ces qualités sont encore peu valorisées et nous avons peur de paraître fragile ou de montrer nos émotions, or nous constatons qu'en niant notre vulnérabilité, notre humanité nous devenons fragiles. Et lorsque nous avons peur notre réactivité est de nous isoler, de nous séparer des autres et de risquer de perdre notre leadership.

Questions de recherche et hypothèses

Afin de devenir un bon manager au cours de sa carrière, le leadership est bien une posture essentielle pour des postes à responsabilité, mais ce n'est pas en soi une position hiérarchique. Certaines qualités et compétences sont nécessaires pour devenir un bon leader, qui peuvent être innées ou à travailler tout au long de sa vie.

Cette thèse de recherche permet d'aider à mieux comprendre comment utiliser à bon escient ses propres qualités, sur quelles notions les jeunes femmes managers peuvent progresser.

Les questions de recherche au sein de cette thèse sont les suivantes :

- Existe-t-il des compétences nécessaires pour être un leader, en particulier au sein d'une industrie pharmaceutique ?
- Existe-t-il un leadership féminin ?
- Comment les entreprises peuvent elles aussi contribuer à l'affirmation des femmes en tant que leader ?

Caractéristiques et raisons de l'objet de l'étude de terrain

Critères de l'échantillon

L'échantillon est homogène (personnes expérimentées ou non, afin d'évoquer leur vision du leadership, avec des postes de direction) au sein d'entreprises pharmaceutiques différentes et d'officines. Il est intéressant également de recueillir des retours de « managés » sur leurs visions et perceptions extérieures.

L'objectif est donc dans un premier temps de déterminer ce que l'individu et son entreprise entendent par leadership puis d'en arriver à l'impact du genre et le rapport au management. L'étude portant sur le secteur pharmaceutique, j'ai discuté avec certaines personnes au sein de l'entreprise où j'effectue actuellement mon stage, Air Liquide Santé France. De plus j'ai contacté mes anciens collègues de faculté afin de diversifier les entreprises pharmaceutiques et même toucher les officinaux. Enfin, le snowball sampling (l'effet boule de neige) m'a permis d'avoir d'autres répondants parmi les connaissances de mes interrogés.

Afin de trouver des questions intéressantes je me suis inspirée de la thèse de Adnane Chader sur « le leadership émotionnel : les compétences émotionnelles au service du leadership ». (Chader, n.d.). J'ai également trouvé des informations très intéressantes dans le mémoire de Nadine Martine sur « Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France : entre perception et réalité ». (Martin, n.d.)

Dans cette étude, il s'agit d'un échantillon de quatorze répondants et le formulaire est composé de dix-huit questions.

Méthodologie retenue

Type de données exploitées

Le caractère intrinsèque, personnel et subjectif de ce que cette thèse cherche à étudier, à savoir le rapport à la hiérarchie en fonction du genre et l'impact des méthodes de leadership, permettra de mettre en avant les différentes notions définies au sein de la revue de la littérature et de pouvoir plus facilement percevoir l'impact sur le terrain, de mieux comprendre les notions de leadership et d'étudier la perception des individus.

Les personnes ciblées par ces entretiens sont de préférence des cadres (femmes et hommes) étant donné que les méthodes de leadership en entreprise s'appliquent plus facilement à des postes à responsabilité plus élevée où le management tient un rôle primordial.

J'ai récolté 14 réponses au total dont 11 provenant de femmes et 3 provenant d'hommes.

Méthode de collecte des données

Les données sont collectées à travers un formulaire en ligne (Annexe 2) basé selon le guide d'entretien présenté en Annexe 1. L'objectif de ce formulaire est d'aborder les différents points en lien avec la thèse de recherche :

- Le leadership au sein du management, donné ou reçu, c'est-à-dire comment la notion de leadership est perçue par la personne interviewée et comment est-elle appliquée au sein de son organisation (équipe, service, personne ou entreprise dans sa globalité)
- L'impact du genre du manager sur le rapport au travail avec ses subordonnés
- L'avis des personnes sur le leadership genré (*Education & Management - Signifier Le Pouvoir Par Le Genre*, n.d.)
- L'évolution des mentalités à ce sujet au cours des dernières décennies

Au début de la rédaction de ma thèse, l'idée m'était venue d'effectuer des entretiens semi-directifs. Mais au cours de mon stage en tant que Cheffe de produit junior, j'ai eu beaucoup recours à la méthode des formulaires en ligne pour récupérer des avis et ressentis de professionnels de santé, et j'ai trouvé que l'on pouvait avoir un très bon ratio de réponses.

Il existe des avantages liés aux formulaires en ligne : ils sont pratiques, les résultats sont rapidement exploitables, les répondants ont plus de flexibilité pour répondre, l'anonymat

est important (ils ont plus de liberté pour répondre ou non) et ils ont moins de pression (facteur temps).

Il existe également certains inconvénients : les réponses peuvent être parfois peu approfondies et il peut y avoir des différences de compréhension et d'interprétation des réponses. (*La Rédaction Du Questionnaire de Mémoire | Scriptor Rédaction de Mémoire - Aide Rédaction Rapport*, n.d.)

De la qualité du questionnaire va dépendre la qualité des réponses et l'utilité des données de l'étude. Il faut donc soigner les questions, structurer correctement le questionnaire et éviter certains écueils :

- L'introduction du questionnaire

Le questionnaire doit impérativement s'accompagner en introduction d'un mot explicatif concis et efficace précisant dans quel cadre j'effectue l'enquête, quel est le but, pourquoi j'interroge ces personnes, la notion d'anonymat et les remerciements pour le temps consacré.

- Les différents types de question

Les questions figurant au sein du questionnaire peuvent prendre différentes formes qui auront alors des objectifs et traitements spécifiques : les questions fermées ou les questions ouvertes (exigeant réponses courtes ou longues).

- Les biais à éviter

Il faut éviter les mots trop techniques, ambigus ou trop vagues et les questions à double négation. Il faut également éviter les questions dont la formulation sous-entend une réponse évidente et essayer de toujours veiller à la neutralité du ton des questions pour ne pas mettre mal à l'aise la personne interrogée.

Envoi des formulaires

J'ai envoyé les formulaires via internet en contactant certaines personnes par LinkedIn, cela me permettant d'atteindre des personnes que je ne connaissais pas personnellement mais qui m'avaient été recommandées et qui travaillaient dans le secteur pharmaceutique.

J'ai également utilisé le réseau Facebook en postant mon formulaire sur la page « Objectif Thèse Pharma – Questionnaires de thèse de pharmacien à pharmacien ». Par ce

biais j'ai pu cibler des pharmaciens avec une vision plus large et généralement assez jeunes puisque proches de la thèse.

Enfin j'ai également utilisé mon réseau personnel en contactant des amis pharmaciens et des anciens et actuels collègues de stages, tous travaillant dans le secteur pharmaceutique.

Ce formulaire était toujours accompagné d'un message de présentation de l'étude, suivi de remerciements.

Méthode d'analyse des résultats

Les résultats présentés dans la thèse sont le reflet global des réponses des 14 répondants, pour chaque question (18 au total). Il s'agit de présenter explicitement les résultats ainsi que mes conclusions qui en découlent.

L'analyse et l'interprétation des informations qualitatives se font de la façon suivante : description, interprétation, appréciation et recommandations.

Pour chaque question, il est important de noter que les 14 réponses sont énumérées à la suite et dans le même ordre pour chaque question.

Résultats et interprétation

Résultats attendus

Le leadership féminin : mythe ou réalité ?

Etant donné que le leadership repose sur des concepts tels que le partage d'une vision, l'inspiration, la motivation, la créativité, la gestion de personnes, l'amélioration continue et l'atteinte d'un objectif commun, on peut émettre l'hypothèse que le leadership ne soit pas différent d'un genre à l'autre, mais plutôt propre à chacun et à ses valeurs. Des notions importantes telles que le soutien, l'empathie et la relation aux autres apparaissent comme des composantes de la relation au travail, sans que le genre n'impacte quoi que ce soit.

De même, concernant les genres des managers, je m'attends à assez peu de différences dans l'analyse de mes résultats, je pense qu'au bout du compte il n'y a pas de leadership féminin ou masculin, mais que le leadership est plutôt une question de personnalité, d'éducation, et le tout réside dans la confiance en soi.

Peu importe le modèle sur lequel on se base, le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ou l'ANC (Approche neurocognitive et comportementale), aucun critère de personnalité n'est normalement associé spécifiquement au féminin ou au masculin.

Les formulaires permettront de confirmer ou non cette vision.

Synthèse des résultats

1) Profils des 14 répondants :

- *Femme de 26 ans, célibataire*
- *Femme de 42 ans, mariée avec enfants*
- *Femme de 25 ans, en couple*
- *Femme de 27 ans, en couple*
- *Femme de 36 ans, mariée avec 2 enfants*
- *Femme de 33 ans, célibataire*
- *Femme de 26 ans, célibataire*
- *Femme de 53 ans, divorcée avec 2 enfants*
- *Femme de 48 ans, en couple avec 2 enfants*
- *Femme de 26 ans, en couple*
- *Femme de 26 ans, célibataire*
- *Homme de 40 ans, marié avec 2 enfants*
- *Homme de 24 ans, célibataire*
- *Homme de 24 ans, célibataire*

Analyse

- ➔ L'échantillon est composé à 79% de femmes, c'est un chiffre voulu puisque le sujet de cette thèse concerne les femmes et leur point de vue est important. On note que 57% des répondants ont moins de 30 ans, j'ai sollicité mes compagnons d'université c'est pourquoi beaucoup sont de jeunes pharmaciens (ont donc un peu moins de recul et d'expériences). De plus, on observe que 35% des répondants ont des enfants. Peut-être pouvons-nous faire ici un rapprochement entre le rôle de parents et le rôle de manager puisqu'une forme d'autorité et de hiérarchie existe et qu'il faut savoir faire preuve d'empathie et de bienveillance dans les deux cadres, que ce soit dans le professionnel ou le personnel.

2) Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

- *Pharmacie + master marketing en école de commerce, j'ai commencé stagiaire assistant chef de produit et ai évolué sur plusieurs postes de chef de produit depuis*
- *Doctorant en Sciences, ATER Université, Chercheur IPNC, Responsable d'unité IPNC*

- *Je suis en 6eme année de pharmacie filière officine à partir de la rentrée. J'ai travaillé chaque été et pendant l'année en pharmacie, en tant que tutrice SHS et dans d'autres petits boulots.*
- *Pharmacien adjoint, diplômée depuis 2 ans de la faculté de Marseille, avec un DESU Maintien à domicile effectué dans la même faculté.*
- *Sciences po, Master à l'Institut Français de la mode, Formation de Coach et Master Coach. Carrière de 10 ans dans le management de la mode et cheffe d'entreprise depuis 3 ans, j'accompagne les femmes leaders.*
- *Docteur en pharmacie, spécialisée en marketing*
- *Je suis docteur en pharmacie avec un master en management pharmaceutique et des biotechnologies. Après deux stages en affaires réglementaires et quelques expériences en officine et à l'hôpital (externat), je me suis orientée vers le domaine des start-ups en e-santé et travaille actuellement en tant que chef de projet et Data Scientist junior chez Carenity.*
- *Docteur en pharmacie + master 2 IAE management des entreprises et administration*
- *De formation Ingénieur en Biotechnologies, complétée d'un MBA en Marketing et Finances, je fête cette année mes 25 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la santé. J'ai eu la chance de commencé au sein d'une start up dans le consulting stratégique et technologique (Alcimed) qui a connu un réel succès. 4 ans après, j'ai choisi de basculer du côté client en évoluant vers un poste de Marketing au sein d'un Laboratoire Vétérinaire (Alcyon). Ces années de marketing opérationnel et stratégique m'ont conduit de nouveau à aller vers la prestation de service, cette fois ci dans le domaine des études de marché (Stethos). J'y ai exercé le poste de directeur de Clientèle puis celui de Directeur Général de la structure Internationale. Le dernier changement d'entreprise m'a amené dans une structure de référence (Vidal), en tant que Directrice de la division Industrie et de ce fait membre du Comité de Direction. Le fil conducteur de tout ça : un domaine : La santé; un type de poste : le challenge du montage ou du développement d'une activité.*
- *Pharmacienne Thésée en juin 2021*
- *Fac de pharmacie diplômée en officine en juin 2020 en cours d'écriture de thèse pour obtenir le diplôme de docteur en pharmacie*
- *Ingénieur en biotechnologie INSA, docteur en Neurosciences*
- *Formation : Diplômé de la faculté de Pharmacie de Nantes + Mastère spécialisé en Marketing Management et Digital (MMD) à l'ESSEC*

Parcours : Plusieurs stages en marketing

- *Marketing en répartition au sein de la filiale France*
- *Marketing international et Médical au siège en suisse en immunothérapie*
- *Marketing pharmaceutique en onco-hémato au sein de la filiale France du laboratoire*
- *Faculté de pharmacie de Nantes + master executive SMIS à l'ESSEC Business school*

Analyse

- ➔ Sur les 14 répondants, il y a 4 pharmaciens travaillant en officines, 6 pharmaciens travaillant en industrie pharmaceutique, 2 chercheurs, 1 cheffe d'entreprise et 1 membre du comité de direction.

3) Pouvez-vous me présentez l'entreprise où vous travaillez ? (Domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes)

- *Laboratoire pharmaceutique américain de grande envergure, environ 600 employés (filiale France), proportion femme homme assez bien équilibré, notamment dans le comité de direction (majoritairement féminin !)*
- *IPNC Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie, 60% de femmes, Fondation privée d'intérêt public à vocation de formation et recherche en santé*
- *J'ai travaillé dans 3 pharmacies d'officine :*
 - *une en zone rurale, trois employées et deux titulaires (un homme et une femme). La femme a racheté la moitié de la pharmacie il y a une vingtaine d'années, pour les habitants du village, le patron c'est toujours l'homme alors que c'est elle qui gère absolument tout dans la pharmacie. Il a depuis un moment l'âge de la retraite mais ne veut pas partir, il reste sur son bureau à jouer à Candy Crush 🍬 Elle a fait un burn out il y a deux ans.*
 - *une en zone littoral (donc beaucoup de touristes l'été mais plus rural l'hiver) avec 6 employées (2 adjointes et 4 préparatrices) et deux titulaires mariés. Les décisions sont toujours prises par le mari. Il ne demande jamais à consulter sa femme alors qu'elle lui demande toujours (et je pense que c'est normal d'être d'accord à deux). Comme dans la pharmacie précédente, j'ai la sensation que la femme travaille plus avec beaucoup moins de reconnaissance...*
 - *la troisième pharmacie est aussi en littoral mais avec un schéma plus classique : un*

seul titulaire (homme) et quatre employées (une adjointe, deux étudiantes et une préparatrice)

- *Pharmacie d'officine en bord de mer, en zone touristique, environ 10 employés avec une proportion plus important de femme (uniquement 2 hommes). Nous effectuons beaucoup de missions de santé publique type entretiens, vaccination, tests anti génique et différent TROD, PDA ...*
- *Coachappy - Domaine d'activité de coaching et de formation. SARL avec 2 salariées, uniquement des femmes.*
- *ALSF*
- *Carenity est un réseau social dédié aux patients et leurs proches (disponibles en EU5 et aux US) sur lequel ils peuvent échanger entre eux et s'informer via notre magazine santé. Nous travaillons aussi en collaboration avec des entreprises de santé (Labos pharmaceutiques majoritairement) pour proposer des enquêtes à nos membres dans le but qu'ils puissent faire entendre leur voix sur des thématiques qui les concernent. Carenity compte une trentaine de personnes dont une majorité de femmes (environ 70%).*
- *Fabrication et distribution de médicaments homéopathiques -71 % de femmes*
- *VIDAL est une entreprise développant des services d'aide à la décision thérapeutique à destination des professionnels et établissements de santé. VIDAL est l'éditeur de la base de donnée Médicamenteuse du même nom qui alimente aujourd'hui sous format numérique la majorité des logiciels de prescription et de dispensation en France. Effectif de 153 personnes dont 53% sont des femmes. Le Codir comprend 9 membres dont 3 femmes.*
- *Officine avec deux titulaires et 10 salariés. Un homme qui est le titulaire*
- *Officine, 4 membres dans l'équipe dont 1 homme*
- *Air Liquide Santé France => 290 collaborateurs => répartition H/F pas connue mais volonté d'Air Liquide groupe d'un équilibre dans le COMEX*
- *Laboratoire pharmaceutique international, 50 000 collaborateur. Concernant la partie je n'ai pas les chiffres mais je dirais 70% de femme et 30% d'homme au siège en France (donc sur 300 personnes)*
- *Servier. Industrie pharma en cardio, onco, infla, diabète, maladies veineuse, SNC. 22000 employés dans le monde. Entreprise mixte. Que des femmes dans mon équipe mais plus on monte en échelon moins il y a de femme (du moins dans ma direction). Beaucoup homme côté opérationnel. Plus de femme en R&D etc*

Analyse

➔ Une majorité de femmes travaillent en officine, mais souvent les titulaires sont des hommes. Au sein des gros laboratoires pharmaceutiques il y a autant d'hommes que de femmes, mais ce sont plus souvent des hommes aux postes de direction. Au sein des Codir/Comex il y a majoritairement des hommes.

4) Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

- *Avoir un poste à responsabilité mais qui me permette d'avoir un équilibre familial à côté*
- *Direction scientifique*
- *Je souhaite devenir titulaire d'une officine en zone rurale avant mes 30 ans.*
- *Juste gagner en assurance auprès de mes collègues afin de me faciliter la vie en terme management. Mes collègues préparatrices plus âgées que moi ne me respectent pas toujours niveau autorité et c'est fatigant. Autrement, j'aimerais peut-être un jour avoir ma propre pharmacie.*
- *Développer mon entreprise*
- *Poste managérial en marketing*
- *Dans un premier temps j'aimerais pouvoir évoluer chez Carenity en passant Data Scientist senior puis chef de projet sur des projets plus importants, et pourquoi pas pouvoir manager une équipe plus importante aussi. Plus généralement, j'aimerais pouvoir travailler à mon compte un jour et monter ma propre entreprise.*
- *Direction de site*
- *Continuer à apprendre et explorer de nouveaux territoires sur les segments de marché qui évoluent tout en maintenant le même niveau de revenus.*
- *X*
- *X*
- *Evoluer vers la stratégie médico-marketing*
- *Je ne sais pas spécialement : chef de produit junior (siège) --> MSL (terrain) --> chef de produit senior --> Directeur de zone --> directeur de vente --> directeur de BU*
- *Non déterminé à ce jour*

Analyse :

- ➔ Il en ressort qu'il y a un fort désir d'avoir des responsabilités et un rôle de manager. On note que les répondants aimeraient créer leur propre entreprise, notamment les femmes, tout en essayant de garder un équilibre familial.

5) En quoi consiste votre métier actuellement ?

- *Chef de produit marketing : mettre à disposition des visiteurs médicaux les outils de communication les plus adaptés et répondant à la stratégie du produit, informer les médecins des nouvelles données cliniques du produit, permettre in fine aux patients de bénéficier des meilleurs traitements dans les meilleurs délais*
- *Diriger une équipe, monter des projets, recueillir le financement des projets, suivre des projets, communication interne et extérieure à l'IPNC, encadrer des étudiants*
- *Presque pharmacien d'officine donc délivrance au comptoir, conseils, réception de commande, merchandising...*
- *Pharmacien adjoint.*
- *Diriger mon entreprise : stratégie, équipe, vision. Coacher nos clientes et former des coachs pour coacher nos clientes*
- *Chef de gamme gaz thérapeutiques*
- *En tant que chef de projet et Data Scientist mon rôle est de gérer la mise en place d'enquêtes auprès de nos membres. Il s'agit donc de constituer un questionnaire avec nos clients sur certains thèmes/certaines pathos spécifiques, gérer l'aspect réglementaire (soumission aux comités d'éthiques dans les différents pays concernés, etc), programmer les enquêtes, suivi de terrain et recrutement de répondants, communication autour du projet, analyses statistiques, conclusions à tirer et perspectives, restitution aux clients sous forme de rapport et publication des résultats dans des journaux scientifiques et/ou présentation sous format posters dans des congrès par exemple.*
- *Adjointe de direction*
- *1/ Analyser les évolutions structurelles du marché pour anticiper / influencer / prendre les décisions stratégiques permettant de faire évoluer l'offre de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux enjeux.*
- *2/ Manager une équipe de commerciale et chef de projets réalisant 50% du CA de l'entreprise*
- *3/ Venir en soutien aux équipes lors de rendez-vous clients clés*

- *Accueil patient - délivrance des médicaments et conseils au comptoir- organisation et pratique des tests antigéniques et vaccins - gestion générale de l'organisation de la pharmacie - fermeture et gestion de la caisse*
- *X*
- *Soutenir et développer l'activité ville des gaz en santé*
- *Chef de produit junior*
- *Accès au marché et prix*

Analyse :

- ➔ On note que les métiers cités comportent beaucoup de responsabilités, avec des termes forts qui reviennent comme « diriger », « manager », « développer » ou encore « gestion ».

6) Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (Productivité, attractivité, dialogue social...) :

- *Très bon climat, poste et salaire attractif, bon esprit et valeurs d'entreprise*
- *Bon*
- *En ce moment je suis dans la dernière pharmacie avec un seul titulaire et je m'entends extrêmement bien avec mes collègues, on a toutes moins de 30 ans.*
- *Malgré la baisse de CA due au contexte épidémique, il s'agit d'une pharmacie attractive, avec de bonnes valeurs et tournée vers le patient.*
- *Très positif, énormément de dialogue, pour l'instant forte attractivité mais encore petite structure*
- *Climat serein axé sur la réussite des projets et sur le bien être des équipes*
- *Je dirais que le climat est plutôt très bon (équipe jeune, nous avons globalement les mêmes âges donc cela facilite l'entente je pense), les managers sont très disponibles si besoin. Le dialogue est donc assez facile, malgré le télétravail qui est désormais très présent chez Carenity suite à la crise sanitaire. Par contre beaucoup de travail, nous devons être très productifs et rapides généralement car beaucoup de projets à gérer, parfois cela empiète un peu sur notre vie privée.*
- *Plutôt convivial malgré une grosse charge de travail, le dialogue social a toujours été un point fort de l'entreprise*
- *1/ Structure confrontée à un marché en forte mutation et une concurrence nouvelle (start-up) agressive*

2/ Productivité extrêmement variable d'un département à l'autre : certaines équipes ont une conscience forte des enjeux alors que d'autres ont une tendance à vivre sur des acquis.

3/ Attractivité variable selon les postes : attractivité plus faible que nos concurrents sur la partie informatique/développement (Jeunes potentiels attirés par les Start up ou HealthTech telle que Doctolib) et difficulté à recruter au sein de l'industrie pharmaceutique (statut de société de prestation non attractive).

4/ Bon dialogue social : la "crise Covid" et ses effets (passage au télétravail) a été bien gérée et à renforcer les liens au sein de l'entreprise.

- *Pharmacie très dynamique, moderne, contact social important avec possibilité de confidentialité si besoin, professionnelle*
- *Très bon*
- *Entreprise de taille mondiale, ou il est possible d'évoluer avec beaucoup d'opportunité, les tensions sur le marché de la santé impacte notre activité*
- *Très bonne ambiance au travail, très agréable de travailler dans ces conditions. Les équipes sont ouvertes à la discussion et accessibles*
- *Effectif en tension, plan social/départ volontaire. L'entreprise est en train de changer petit à petit*

Analyse :

- ➔ Le climat semble en général bon dans tous les domaines du secteur pharmaceutique cités ici. Malgré une apparence négative de l'extérieur pour les industries pharmaceutiques, on note que les évolutions sont possibles, que les ambiances de travail sont bonnes, cela étant un facteur important au sein d'une entreprise, qu'il s'agisse d'une officine ou d'un grand laboratoire. Enfin, le dialogue est considéré comme une notion importante pour qu'il y ait un climat serein.

7) Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ?

- *Non*
- *Oui, 5-8 personnes,*
- *Non*

- *Je gère une équipe de 7 personnes et parfois j'ai du mal à me faire respecter. J'essaye de répartir les tâches en fonction des disponibilités de chacun. Qu'il y ait toujours quelqu'un de disponible au comptoir tout en répartissant ce qu'il y a à faire.*
- *Equipe de personnes en interne et externe, jusqu'à 6 personnes*
- *Non*
- *Dans le cadre des projets que je dirige, je coordonne le travail des personnes impliquées. Je gère donc des équipes de 3 à 6 personnes. Ma manière de gérer dépend aussi de leur implication et des rôles qu'ils ont à jouer dans le projet. Nous faisons généralement des points très réguliers sur l'avancement du travail de chacun. Nous tenons aussi des discussions communes sur lesquelles nous informons tout le monde si besoin. Ce que je fais c'est dans un premier temps expliquer à la personne son rôle et ce que j'attends d'elle sur ce projet, définir des deadlines avec elle (en prenant en compte son emploi du temps sur ses autres projets), puis on fait des points réguliers si besoin. Aussi je reste à disposition à tout moment pour des questions ou pour donner des indications si besoin.*
- *Oui 44 personnes*
- *13 personnes. Question large concernant le management : Je dirai principalement "Management Participatif" basé sur la confiance et les besoins / attentes individuels qui sont variables selon la séniorité, le niveau d'autonomie, les compétences/points forts individuels.*
- *Non*
- *Non*
- *Non pas en direct, hormis un stagiaire. Je fais du management transverse des équipes commerciales et délégués médicaux*
- *Non*
- *Non, juste un stagiaire*

Analyse :

- ➔ On observe que 50% des répondants ont des responsabilités de management d'équipe. Les personnes concernées évoquent un management assez participatif, sans arriver à se faire spécialement respecter. Cela peut être un problème lié plus aux femmes qu'aux hommes ? Malheureusement cet échantillon ne permet pas de faire de véritable conclusion, il faudrait plus de répondants et un ratio de 50/50 entre hommes et femmes.

8) Pourriez-vous me raconter un exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

- *Je ne suis pas manager d'équipe mais j'ai déjà dû gérer des alternants et en tant que junior c'est compliqué en ayant quasiment le même âge de mettre de la distance et donner du travail à faire quand c'est la première fois.*
- *Gestion de conflits interne à l'équipe*
- *X*
- *En manque d'effectif pendant les vacances, nous avons convenu avec la titulaire que les préparatrices se relaieraient pour les réceptions de commandes. Une de mes collaboratrices a fini de traiter une commande plus tôt que prévu alors je lui ai demandé de faire les remplissages rayons. Ça a été un échec car elle estimait qu'elle avait d'autre chose à faire, que ce n'était pas de son ressort et que c'était toujours à elle de « rendre service » alors que toutes les autres avaient acceptées dans la même configuration. J'ai dû demandé à une autre préparatrice de s'en occuper.*
- *Lors d'une démission inattendue à gérer. Gérer la situation pour que cela se fasse de façon professionnelle et collaborative pour la séparation de notre salarié avec l'entreprise et en même temps gestion de la transition dans une période de forte activité. J'ai fait appel à des freelances pour faire face à la charge de travail*
- *Dans le cas d'une position de lead pour un plan marketing et l'alignement entre les différentes équipes avait été compliquée*
- *X*
- *Juste après mon recrutement en tant manager de l'équipe : 3 personnes de l'équipe ayant chacune plus de 10 ans d'ancienneté m'ont expliqué qu'elles étaient parfaitement autonomes et qu'elles ne souhaitaient donc pas un interventionnisme fort (le seul bénéfice perçu étant de les représenter au Comité de Direction). L'enjeu a été de leur démontrer ma légitimité à être leur manager et les apports associés (globalement faire mes preuves :-))*
- *X*
- *X*
- *Coordination d'un projet avec un budget important (plusieurs millions) => coordination de 8 personnes en transverse que ce soit un pharmacien, médecin, chef de projet ...sans lien hiérarchique*

- *J'ai dirigé quelques projets mais j'étais quasiment tout le temps seul dessus*
- *X*

Analyse :

- ➔ On observe à travers ces réponses que le problème de l'âge revient plus souvent que le problème de genre, tout comme le recrutement récent au sein d'une entreprise. En effet, manager des collaborateurs plus âgés peut être un véritable challenge et il est souvent difficile pour un manager de 30 ans à peine d'être pris au sérieux et d'encadrer des salariés de 40, 50 ou 60 ans, de leur fixer des objectifs ou de faire changer les méthodes de travail. Alors si on combine le fait d'être jeune et d'être une femme, l'obstacle est d'autant plus difficile à surmonter.

9) Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ?

- *Un bon manager est quelqu'un qui sait donner la direction dans laquelle il faut aller ainsi que le cadre dans lequel cela doit s'exécuter afin que cela se passe au mieux, il doit également savoir écouter ses collaborateurs*
Un bon leader est quelqu'un d'engagé, naturellement directif qui sait comment embarquer et motiver les gens avec lui dans un projet
- *Bon manager.*
- *Qui encourage son équipe au lieu de sanctionner. Féliciter, apprendre, faire des défis pour motiver l'équipe, respecter...*
- *Un manager doit être à l'écoute car doit entendre ce que ses collègues ont à dire et les prendre en considération mais il doit aussi organiser les tâches de chacun et intervenir quand il y a besoin. Il doit savoir se faire entendre.*
- *Pour moi cela relève des mêmes qualités. La différence entre les deux c'est qu'on peut être un bon leader sans avoir de management (sans équipe directe).*
Les qualités : une vision, communiquer avec clarté, sens de l'écoute, capacité de décision, force de travail, savoir fédérer et inspirer des gens à l'exécution d'une mission, capacité à piloter le développement de son équipe, déléguer, donner des feedback, créativité : oser créer de nouveaux chemins (tient plus du leadership que du management pur).
- *Un manager doit aligner les objectifs du poste avec les capacités de son collaborateur en cherchant à le faire progresser dans son poste et au-delà (pour son prochain*

poste); le leader fédère les équipes autour d'un projet et clarifie les tâches et les attendus pour chacune des parties. Il doit embarquer l'équipe à bord du projet.

- *Un manager doit être clair sur ses attentes vis à vis de chacun et faire en sorte que le travail demandé ainsi que le temps imparti soient bien définis également. Il doit surtout être à l'écoute et disponible à tout moment pour guider/orienter l'équipe et répondre aux questions. Le manager doit aussi avoir de bonnes capacités d'adaptation, d'empathie et d'anticipation pour éviter le surmenage ou de mettre trop de pression sur l'équipe. Le leader également doit fixer des objectifs clairs, incarner les valeurs de l'entreprise, faire savoir aux équipes quand ils font du bon travail, pouvoir recadrer si besoin avec diplomatie, motiver les troupes et savoir souder l'équipe. Le leader doit savoir faire confiance à son équipe et ne pas faire sentir à ses membres qu'ils sont surveillés sans arrêt, il doit intervenir uniquement si c'est vraiment nécessaire. Le leader doit aussi donner l'opportunité à chacun d'évoluer et de prendre des initiatives.*
- *Disponible, juste mais exigeant*
- *Un bon Manager : doit être compétent et perçu comme légitime par ses équipes, doit être à l'écoute des signaux faibles / être intuitif (intervenir avant que les problèmes n'apparaissent) - savoir désamorcer - savoir anticiper, doit être capable d'assumer des décisions / situations frontales, dures (licenciement, reprise en main nécessaires, savoir trancher...), ne doit pas être susceptible et ne pas attendre de reconnaissance : si votre équipe fonctionne bien et connaît des succès c'est avant tout grâce à elle, pas à vous, doit être disponible pour l'équipe (avoir sa porte ouverte) et pouvoir intervenir en version "pompier" pour sauver une situation même si ce n'est pas de votre responsabilité. Globalement il faut que l'équipe puisse compter sur vous.*
Un bon Leader : Avoir une bonne analyse stratégique de l'évolution du marché : anticiper les besoins, être force de proposition, Etre un bon communicant : ==> communication positive. Etre créatif : savoir penser "out of the box", s'enrichir d'expérience dans d'autres domaines, être en capacité de faire des ponts entre des idées. Développer et entretenir son réseau
- *Un bon manager est capable de donner les missions appropriées à ses salariés, de les encadrer tout en leur laissant une liberté d'expression et d'initiatives. Il donne les objectifs attendus tout en veillant au bien-être de ses salariés afin de les atteindre plus facilement. Il sait se faire écouter et prend des décisions quand il le faut*
- *Bonne écoute de l'équipe, compréhension, communication, délégation, organisation*

- Être à l'écoute, disponible, facilitateur, avoir une vision et pour engager les personnes vers un même objectif quel que soit les difficultés.
- Bon manager : à l'écoute des attentes de ses salariés, qui arrive à déléguer des missions intéressant, qui se préoccupe de l'évolution du salarié dans l'entreprise.
Bon leader : quelqu'un d'inspirant, que l'on a envie de suivre, qui sait prendre les bonnes décisions même difficile à prendre.
- Un bon encadrant, qui embarque ses équipes. On sait pourquoi on se lève le matin, quels sont les objectifs et les challenges. Vision + horizon

Analyse :

- ➔ Ce qui ressort le plus est qu'un manager doit : être à l'écoute, guider son équipe vers les objectifs, prendre des décisions, organiser les tâches des uns et des autres et être compétent. Un leader, lui, doit : motiver, encourager et féliciter son équipe, savoir communiquer, être créatif et inspirant. Ces personnes sont plutôt représentées positivement.

10) Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

- Un président de la république devrait être un bon leader par exemple
- Collaboratrice IP: Carla Saleh, AB Failloux, Directeur IPNC: M Jouan
- Mon patron actuel est un bon leader : il nous félicite, il fait toutes les taches comme nous (sort les poubelles, réception de commandes...), nous donne des défis à faire, nous offre des primes quand c'est possible ou paie le parking pour l'année... achète des gâteaux ou autre (détails mais qui ont leur importance)
- Le président sans doute !
J'ai des exemples de bons managers en tête mais j'ai l'impression que tous rencontrent le même problème : certains n'en font qu'à leur tête, impossible de faire respecter ses directives. Dans ce cas-là, je pense à ma mère, chef de service dans le monde hospitalier.
- Oui, Christine Lagarde, Michelle et Barack Obama, Gandhi, et aussi une très grande partie de mes clientes qui sont dirigeantes
- X
- X
- X

- X
- *Ma titulaire en est un(e) par sa bienveillance envers ses salariés et à la fois ses directives données régulièrement à l'équipe*
- X
- *Notre PDG*
- *homme : Emmanuel FABER, Florian DELMAS...*
femme : Angela Merkel, Simone Veil...
- *Pascal Briere (PDG biogaran)*

Analyse :

- ➔ Les personnes mentionnées comme étant des leaders sont les chefs d'entreprise (patron, PDG, directeur), ils jouent donc bien leurs rôles (à priori), et également les présidents de certains pays (France, USA, Allemagne). Des hommes et des femmes sont cités mais je relève que beaucoup n'ont pas su répondre, essentiellement des femmes, peut-être manquent-elles de « rôle modèle » à qui se référer et que c'est un frein à leur ambition ?

11) Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ?

- *Je pense qu'il faut être ouvert sur les autres, bon communicant, un minimum directif afin de savoir donner le cap, débrouillard (souvent des problèmes à résoudre pour avancer), curieux (sur les sujets d'actualités scientifiques) et aussi rigoureux (l'industrie pharmaceutique étant très réglementé)*
- *Ecoute, Attention, Décision*
- *Être à l'écoute, pas trop strict, essayer de faire partie pleinement de l'équipe*
- *En plus de ce que j'ai cité plus haut, je dirais qu'il faut garder de l'empathie.*
- *Les mêmes que dans toutes industries + la capacité à développer une expertise propre au secteur*
- *Comprendre les besoins/questions clés autour d'un projet, d'une thématique ; connaître le fonctionnement des équipes et comment les faire évoluer pour faciliter l'aboutissement des projets en lien avec les ambitions de l'entreprise*
- *Organisation, rigueur, empathie, anticipation, assertivité, adaptation, communication, proactivité*

- *Communication, équité et rigueur*
- *Idem Q9.*
- *Il faut être organisé, charismatique, à l'écoute*
- *Communication, écoute, organisation*
- *Avoir une vision long terme et si tenir. Être positif et facilitateur. Faire tampon avec les pressions venant de la hiérarchie.*
- *L'empathie envers les patients et les salariés de l'entreprise ++*
Être organisé et prendre des décisions claires et précises
- *Visions d'ensemble. Connaissance de l'environnement. Exigeant. À l'écoute.*
Motivant. Claire et précis. Organisé.

Analyse :

- ➔ Concernant les compétences d'un leader, ce qui ressort le plus est qu'il doit : être à l'écoute, savoir communiquer, avoir de l'empathie, être curieux sur les nouveautés et informations qui tombent régulièrement, être rigoureux puisque le secteur pharmaceutique est très réglementé, être expert de son secteur/environnement, être organisé, clair et précis.

12) Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

- *Pas sûr de comprendre la question mais non je ne pense pas, être un bon leader au travail ne veut rien dire sur l'environnement personnel, ce sont deux choses différentes*
- *Oui*
- *X*
- *Bien sûr ! Le personnel a toujours un impact sur le pro.*
- *Oui. Il est plus facile d'être un leader au travail quand on est leader de sa vie personnelle. Cela relève des mêmes compétences.*
Par ailleurs, c'est aussi plus facile lorsque le travail domestique et d'éducation des enfants incombe de façon égalitaire aux deux parents. Cela permet une plus grande disponibilité dans le travail.
- *Non, mais il me semble qu'un leader qui se sent bien dans sa vie (travail/cercle familial) aurait un impact plus positif dans sa gestion des projets/équipes*

- *Je pense effectivement que les qualités citées précédemment se retrouvent forcément dans l'environnement personnel, dans la manière de gérer sa vie familiale par exemple ou dans la façon de se comporter en société.*
- *Pas forcément*
- *Non je n'en suis pas sûre La question se pose effectivement.*
- *Oui et non. Un leader au travail n'en est pas forcément un dans la vie personnelle. Mais une personne de nature directive aura plus de facilité à diriger une équipe. Une personne bienveillante et empathique le sera aussi avec son équipe. Les traits de caractère peuvent influencer la façon de manager.*
- *X*
- *Je pense que c'est un trait de caractère pour avoir un leadership naturel, et beaucoup de confiance en soi*
- *Probablement*
- *Probablement. L'orientation politique notamment. Ce n'est pas la même vision du chef d'entreprise ou PDG vs employés*

Analyse :

- ➔ On obtient 8 oui, 2 non et 4 qui ne savent pas. Ce qu'il en ressort est que le caractère d'une personne va forcément jouer sur la façon de manager, et la confiance en soi est un gage de succès pour le manager, surtout si l'on veut être crédible. Mais elle n'est pas innée chez tout le monde et s'acquiert avec le temps, l'expérience et les relations avec les autres.

13) Selon vous, le genre a-t'il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ?

- *Non pas dans mon environnement en tout cas, il existe une façon de manager vieille école je dirais qui est plus masculine, plus misogyne mais cela disparaît de plus en plus notamment dans l'industrie pharmaceutique où les femmes sont très représentées. Par contre dans d'autres secteurs moins féminins oui c'est sur (secteur logistique par exemple)*
- *Oui*
- *Tout à fait. (Attention ce que je vais dire ne reflète pas, pour moi, de différences biologiques mais de différences sociétales et éducatives. De plus, ça ne reflète pas*

l'ensemble des managers femmes / hommes mais ce sont des différences que j'ai pu voir dans ma petite expérience)

Les femmes sont beaucoup plus à l'écoute, arrivent à gérer leurs émotions (contrairement aux idées reçues, moins colériques), elles sont plus patientes mais elles peuvent se faire marcher sur les pieds ou ne pas être suffisamment motivantes, dirigeantes.

Les hommes sont certes plus motivants, énergiques et ont « plus de charisme » pour beaucoup (même si ça m'arrache de le dire) mais au final, ils brassent souvent de l'air. Je les trouve moins organisés, beaucoup moins à l'écoute de l'équipe et des choses à améliorer. Ils ont moins l'esprit d'en discuter ensemble avant de prendre des décisions (importantes bien sûres)

Ça rejoint les problèmes majeurs d'égalité hommes/femmes : les hommes sont meilleurs dans l'action et les femmes sont meilleurs dans le social.

- *Je ne saurais dire s'il y en a une. Il ne devrait pas y avoir de différence.*
- *Plus qu'un genre c'est un management traditionnel ou plus moderne.*

Les compétences d'un management traditionnel plus autoritaire et descendant renvoie à une énergie masculine (qui peut être incarnée par des hommes ET par des femmes). Le nouveau leadership quant à lui appelle davantage à la collaboration, l'empathie, le dialogue et la cocréation - on est davantage dans une énergie féminine (qui peut être incarnée par les deux genres).

- *Je pense que cela tient plus à la personnalité qu'au genre*
- *Je vois personnellement une légère différence. De mon expérience, je trouve que les managers femmes avec lesquelles j'ai travaillé sont plus emphatiques, elles arrondissent peut-être plus les angles quand elles veulent qu'on fasse quelque chose. Mais je ne ferais pas une généralité non plus, j'ai aussi eu des managers hommes qui agissaient de cette façon aussi.*
- *Oui, les hommes ont une autorité naturelle. Les équipes ont plus d'exigences quand il s'agit d'une direction féminine*
- *Plutôt oui.*

En positif, la part "féminine" est certainement plus en capacité d'intégrer un contexte multiple, des tâches multiples...

En négatif, la part "féminine" est peut-être plus extrême dans son approche et va chercher à trancher plus fortement

- *Non - tout dépend du caractère de la personne*

- *Non*
- *Non c'est plus le caractère de la personne*
- *Non*
- *Les hommes vont utiliser plus de force. Les femmes seront plus politiques*

Analyse :

➔ Oui : 6/14 répondants.

Dans ce cas, et ce en fonction des différences éducatives et sociétares, les termes évoqués concernant le leadership féminin sont : une meilleure écoute, une meilleure gestion des émotions (moins de colère), plus de patience et une meilleure organisation. Plus négativement il est relevé ici que les femmes semblent moins directives ou moins motivantes par rapport aux hommes. D'après ces témoignages, les hommes sont meilleurs dans l'action et les femmes sont meilleures dans le social.

➔ Non : 8/14 répondants.

Ce qu'il en ressort est que la nouvelle génération fait changer les mœurs, on parle plutôt d'un management moderne, par ailleurs on retrouve de plus en plus de femmes dans l'industrie pharmaceutique qui est donc un secteur assez avancé en terme d'égalité des genres. On parle aujourd'hui davantage de collaboration, d'empathie, de dialogue et de cocréation – qui peut faire penser à une énergie féminine mais est en réalité bien mixte.

14) Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

- *Non*
 - *Oui*
 - *Oui*
 - *Idem, si ça existe, ça ne devrait pas !*
 - *Selon sa façon de diriger oui, pas selon son genre.*
 - *Également plutôt la personnalité*
 - *Pour le coup je ne pense pas que le genre en lui-même influence la façon de travailler des employés, ça dépend surtout de la façon de manager et d'être de la personne.*
 - *Oui car impacte la motivation individuelle et collective*
 - *Oui et Non.*
- Je dirai que l'influence va certainement être liée à la perception / ressenti /*

acceptation qu'à l'employé d'être managé par un homme ou une femme selon le type de poste.

Au final, ce sont les compétences du manager et sa légitimité qui vont faire la différence.

- *Non*
- *Non mais après ça dépend de la personnalité de chacun et certaines personnes pourraient peut-être se comporter différemment selon le genre*
- *Non c'est plus le caractère de la personne*
- *Non*
- *Absolument. La motivation +++ performance productivité*

Analyse :

- ➔ *Oui : 4/14. Cela pourrait impacter sur la motivation de l'équipe et la performance/productivité.*
- ➔ *Non : 8/14. On parle plutôt du caractère et de la personnalité que du genre du manager.*
- ➔ *Hésitation : 2/14. Il existe peut-être encore des personnes qui n'ont pas eu l'habitude de travailler et de recevoir des directives de la part de femmes et cela pourrait être mal accepté.*

15) Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (Aussi bien en position de manager que de managé)

- *Non*
- *Non*
- *Pas encore je pense, une femme managé ça reste classique*
- *Non pas lié à mon genre mais à mon âge ;)*
- *Oui, harcèlement moral en début de carrière parce que j'étais une jeune femme. Cela ne se serait pas produit si j'avais été un jeune homme.*
- *Non, ni dans de précédentes expériences*
- *Non*
- *Oui*

- *Oui. J'ai pu ressentir notamment dans mes négociations salariales qu'être une femme était moins favorable. Ma parole est également moins déterminante sur certaines décisions.*
- *Non*
- *Non*
- *Non*
- *Non*
- *J'ai une manager allemande, un peu froide, sans paire de gants. Rigoureuse et très exigeante*

Analyse :

- ➔ **Oui : 3/14.** Des notions telles que le harcèlement moral plus présent, la négociation salariale plus difficile ou encore la prise de décisions qui serait moins impactant pour le genre féminin.
- ➔ **Non : 11/14.** Relativement non, mais la notion d'âge est mentionnée.

16) Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

- *Non*
- *Oui*
- *Sûrement*
- *Ça ne devrait pas mais oui.*
- *Dans ma précédente entreprise, je pense que parce que les dirigeants étaient majoritairement des hommes, ils promouvaient majoritairement des personnes qui leur ressemblent (biais de genre) et donc des hommes alors même que le vivier de talents était vraiment mixte.*
- *Je ne pense pas*
- *De mon expérience, je n'ai pas rencontré de potentiels obstacles en tout cas.*
- *Oui car les femmes sont tenues par leur contrainte familiale quand les enfants sont petits*
- *En terme salarial : oui.*
- *Non*
- *X*

- *Là oui mais ça change*
- *Non*
- *Oui et non. Du moins s'il existe il a tendance à disparaître. Je l'espère du moins.*

Analyse :

- ➔ **Oui : 8/14.** On obtient un résultat important, démontrant que les femmes ont plus de difficultés à avancer au cours de leur carrière que les hommes (promotion, salaire). Les raisons évoquées sont le « biais de ressemblance » (les hommes promeuvent plus des hommes) ou encore les problèmes liés au congé maternité.
- ➔ **Non ou sans réponse : 6/14.** On parle d'une tendance au changement, d'une évolution dans le « bon » sens.

17) Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

- *Non, le comité de direction est déjà composé à 70% de femmes*
- *Non, c'est la personne et son management qui change*
- *X*
- *Ma titulaire est un bon manager globalement mais elle a du mal à taper du poing sur la table quand c'est nécessaire. Est-ce qu'un homme le ferait ? Je n'en sais rien. J'ai déjà eu des titulaires masculins et ils n'étaient pas meilleurs managers. Ils étaient d'ailleurs moins organisés et moins à l'écoute.*
- *Je suis le PDG - et oui ça changerait quelque chose car le business ne serait sans doute pas orienté sur le leadership au féminin.*
- *X*
- *Mon PDG est un homme, je ne sais pas si cela changerait grand-chose aujourd'hui si c'était une femme. Il est assez distant, peut-être qu'il serait plus emphatique justement et s'impliquerait plus auprès de l'équipe, mais je ne suis pas sûre. Cela dépend aussi des personnes, indépendamment du genre je pense.*
- *Non car notre directrice générale est une femme*
- *Oui certainement positivement en terme de mode de communication vis à vis de l'interne et de l'externe.*
- *Non*
- *Non*

- *Cela ne changerait rien*
- *Non je pense que ça ne changerait absolument rien*
- *Je ne sais pas. Chez Servier les VP sont essentiellement des hommes, ils connaissent l'entreprise par cœur et je pense qu'il n'y a que ces hommes-là qui peuvent changer l'entreprise car c'est très politique dans l'entreprise. Il y a un jeu de gouvernance et de défiance*

Analyse :

- ➔ Il est noté des différences de management quand les deux styles de management ont été essayés, les femmes étant plus organisées, à l'écoute, empathiques, impliquées et meilleures communicantes. Mais 9 répondants sur 14 estiment que le changement de genre entre deux PDG ne changerait rien sur le fonctionnement et l'ambiance de l'entreprise.

18) Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

- *Le monde de la Pharma (au niveau des fonctions commerciales en tout cas, type marketing etc.) est assez bien équilibré de ce que j'ai vu, les femmes sont de plus en plus présentes à des fonctions à hautes responsabilités, cela présage plutôt un bel avenir pour la suite !*
- *X*
- *X*
- *Seulement de prendre en considération l'âge du manager par rapport à ses collaborateurs ;)*
Bon courage !
- *Bonne chance pour votre travail!*
- *X*
- *Non, merci pour ce questionnaire très intéressant :) et bon courage pour la thèse !!*
- *X*
- *Sujet très intéressant. Je vous souhaite le meilleur pour la suite.*
- *Peace and love*
- *X*
- *RAS ;)*
- *RAS*
- *Bon courage :)*

Recommandations pour les jeunes femmes managers

Les stéréotypes sont difficiles à bouger, surtout quand les représentations mentales sont figées. Afin de changer ces réflexes ancestraux et pour que les femmes puissent affirmer leur leadership autant que les hommes, il faut passer par certaines phases.

Le débat sur les compétences féminines du leadership qui sont généralement l'empathie, la bienveillance, la coopération (...) devrait, je l'espère, bientôt être clos. Et pour cela, les femmes ont entre leurs mains la capacité de prendre conscience des a priori et de s'en détacher. Puisque d'après une intervention de Delphine Demaison, coach, co-fondatrice de Catalyse et membre du collectif Femmes de Santé, pour se détacher de ses a priori, il faut d'abord en prendre pleinement conscience.

Son intervention dans la vidéo YouTube « Les Tips de femmes de santé : le leadership au féminin » nous permet de mieux comprendre que le passage par les « quotas de femmes » au sein des entreprises est embêtant certes, surtout si on imagine que les femmes ont accès à des postes « au rabais », mais si ces quotas sont nécessaires dans les entreprises pour que les choses changent, il faut passer par là. Dans ce cas-là les femmes auront l'opportunité de faire bouger les choses et de devenir, pourquoi pas, un exemple. Parce que oui, de nos jours et particulièrement dans la santé il n'y a pas assez de rôles modèles féminins à qui se référer.

D'après une définition de Wikipédia, les personnes atteintes du syndrome de l'imposteur expriment « une forme de doute maladif qui consiste essentiellement à nier la propriété de tout accomplissement personnel. Ces personnes rejettent plus ou moins systématiquement le mérite lié à leur travail et attribuent le succès de leurs entreprises à des éléments qui leur sont extérieurs comme la chance, leurs relations ou des circonstances particulières. » Or, on sait que les femmes sont plus sujettes à avoir ce syndrome, souvent lié à la confiance en soi. Cela est souvent dû à l'insécurité des femmes dans le milieu professionnel et le manque de reconnaissance. Pour faire face à ces difficultés, il est possible :

- De se forcer à écouter la petite voix intérieure encourageante qui repose en soi, et de ne pas trop écouter celle qui dit d'avoir peur.
- D'incarner physiquement la « Power pose » (position de puissance comme Wonder Woman) utile avant toute prise de paroles en public par exemple. Il s'agit d'une pose avec les mains sur les hanches, les jambes écartées et le menton relevé pendant quelques minutes qui permet de booster la confiance en soi.

- De se mettre à l'action, c'est-à-dire de se donner des défis comme par exemple avoir des conversations avec des personnes hiérarchiquement importantes, effectuer des négociations compliquées ou partager ses opinions. Cela permettrait d'élargir ses capacités et donc de gagner en confiance. Il est important aussi de savoir ce que l'on apporte au poste que l'on occupe.

De plus, les femmes doivent essayer d'abandonner le besoin d'être parfaites, puisqu'il est tout simplement inatteignable. Le perfectionnisme fait mettre la barre trop haute, il épuise, stresse et démotive et fait quelquefois perdre de vue les priorités. Parfois les choses n'ont tout simplement pas à être parfaites. Pour cela la méthode « quick-and-dirty » (anglicisme traduisant vite fait mal fait) peut être recommandée. Il présente l'avantage d'être une façon rapide de résoudre un problème particulier. Les choses seront faites et il ne reste plus qu'à observer ce qu'il se passe.

De même, pour se faire respecter dans le management, il est important de savoir dire « non » et c'est pour certaines personnes mission impossible. Les femmes sont plus touchées par ce problème, car de tradition elles refoulent plus facilement leur agressivité, leur colère, leur refus ou leur opposition que les hommes. Il faut alors apprendre à connaître ses priorités.

Parfois le manque d'affirmation de soi peut mettre dans une posture inconfortable en entreprise. Pour y parvenir, un « non » sincère, simple et respectueux peut très bien faire l'affaire, en sachant que la justification n'est pas nécessaire, cela appartenant à chacun.

D'autres Tips sont également intéressants à prendre en compte pour les femmes qui veulent gagner en leadership : communiquer, ne pas culpabiliser, définir les limites à ne pas franchir et surtout penser à soi afin d'éviter les burnouts.

Sachez mesdames, jeunes femmes managers ou futures managers, qu'il existe une multitude de sociétés de coaching spécialisées dans le thème du leadership féminin permettant d'accompagner et de développer les potentiels féminins.

Conclusion et discussion

D'après ces formulaires, il ressort essentiellement que le secteur pharmaceutique est plutôt équilibré, les femmes étant assez bien représentées à des fonctions de responsabilité, ce qui présage un bel avenir pour la suite et l'évolution des femmes dans le monde du travail.

Les écarts salariaux entre femmes et hommes diminuent dans l'industrie pharmaceutique et les cadres supérieures sont de plus en plus nombreuses, mais les postes de direction restent majoritairement occupés par des hommes. On parle alors encore aujourd'hui d'un certain plafond de verre. (APMnews - *La Parité Femmes-Hommes Dans l'industrie Pharma Progresse, Mais Le Plafond de Verre Persiste*, n.d.)

Il est difficile de trancher concernant le style de management et de déterminer s'il en existe un plus féminin que masculin. On s'aperçoit qu'il s'agit avant tout d'un exercice personnel puisque le management est propre à chacun, à son expérience et à celle des collaborateurs qui l'entourent.

De ma propre expérience, j'ai travaillé avec autant d'hommes que de femmes empathiques, exigeants et inspirants. Il existe néanmoins bon nombre d'aptitudes communes à une grande majorité de femmes dirigeantes. La première étant probablement celle qui consiste à considérer davantage le rôle de « connecteur ». Les femmes savent écouter et se rendre disponibles en cultivant une proximité avec les équipes et en restant authentiques. Mais certains hommes avec qui j'ai travaillé avaient également ce pouvoir.

Je pense qu'au fil des années et grâce à l'émancipation des femmes dans le monde du travail, les mentalités évoluent, les méthodes d'éducation également, puisque d'après moi, le caractère se forge tout au long de la vie, mais les premières années en tant qu'enfant et adolescent sont essentielles. On peut voir de vraies différences sur la façon dont l'entourage familial et amical se comportait envers un petit garçon ou envers une petite fille il y a 50 ans et maintenant.

De nos jours, l'éducation moderne essaye de mettre les filles et garçons sur le même pied d'égalité, du moins c'est ce que j'espère. Terminé les bodies que l'on offre aux parents pour les nouveau-nés avec écrit « fort comme papa » ou « belle comme maman ». D'ailleurs la question des genres en elle-même tend à s'éclipser, mais c'est là encore un autre vaste sujet intéressant.

En attendant, les femmes, qui sont sous-représentées dans les postes de leader, ne peuvent pas simplement « s'armer de patience » en attendant une évolution des mentalités.

Alors comment pouvons-nous contourner ces obstacles ? Le chemin ne se fera pas sans les entreprises elles-mêmes. Que peuvent faire les organisations pour faciliter la progression des femmes ? Certaines entreprises se sont saisies de cette question et ont mis en place des programmes visant à promouvoir les carrières des femmes. Des formations mixtes sont également proposées pour échanger sur ces stéréotypes qui pèsent sur les femmes comme sur les hommes. Ces regards croisés permettent à chacun et chacune de prendre conscience de ce qui est véhiculé.

On peut penser que pour beaucoup de salariés, concilier vie professionnelle et vie personnelle demeure un objectif. C'est d'autant plus difficile pour les femmes et les choses peuvent s'améliorer si les entreprises adoptent des pratiques de gestion favorable à cette conciliation. Les entreprises ont à œuvrer en faveur de la diversité tout simplement. Il s'agit de faire évoluer les mentalités et changer le regard posé sur les femmes, mais aussi d'autres populations parfois stigmatisées dans les organisations. Une véritable politique d'égalité professionnelle aura, sans aucun doute, un effet positif sur la mixité et l'égalité dans les postes de managers.

Les femmes aujourd'hui, sont sans doute les mieux placées pour faire évoluer leurs organisations et militer pour la diversité, la mixité et l'égalité, mais elles ont aussi besoin d'aide et de soutien de la part des entreprises, au travers notamment de formations, de coachings, des associations, des webinars ou des temps d'échange.

Je rêve du jour où l'on passera de la question « comment développer mon leadership féminin » à « comment développer le leadership qui me ressemble ? », et cela quel que soit le genre.

Références bibliographiques

- APMnews—*La parité femmes-hommes dans l'industrie pharma progresse, mais le plafond de verre persiste*. (n.d.). Retrieved September 27, 2021, from <https://www.apmnews.com/freestory/10/348236/la-parite-femmes-hommes-dans-l-industrie-pharma-progresse,-mais-le-plafond-de-verre-persiste>
- Belghiti-Mahut, S. (n.d.). *Sophia Belghiti-Mahut et al., « Quand des femmes au sommet se racontent. Femmes au sommet et leadership », @GRH 2014/1 (n° 10), p. 59-85. DOI 10.3917/grh.141.0059.*
- Chader, A. (n.d.). *Le leadership émotionnel: Les compétences émotionnelles au service du leadership*. 552.
- Châteauneuf-Malclès, A. (2011). Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail: Synthèse élaborée à partir de la conférence « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme » qui s'est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l'économie. *Idées économiques et sociales*, N° 164(2), 24. <https://doi.org/10.3917/idee.164.0024>
- Education & Management—*Signifier le pouvoir par le genre*. (n.d.). Retrieved May 19, 2021, from <http://www.educ-revues.fr/EM/AffichageDocument.aspx?iddoc=34688>
- Harmand, N. (n.d.). *Le management au féminin: Les femmes et le leadership*. 93.
- Krassovsky, J. (2021, March 23). *Les femmes de plus en plus prisées pour des postes de managers*. Capital.fr. <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-femmes-de-plus-en-plus-prisees-pour-des-postes-de-managers-1397835>
- La parité femmes-hommes au travail: L'exemple de la Pharma. (2019, November 4). *Transitions*. <https://youmatter.world/transitions/fr/parite-egalite-femmes-hommes-au-travail-exemple-pharma-pfizer/>

- La rédaction du questionnaire de mémoire | Scriptor Rédaction de mémoire—Aide rédaction rapport.*
(n.d.). Retrieved September 27, 2021, from <https://www.scriptor.fr/boite-outils/formaliser/la-redaction-du-questionnaire-de-memoire>
- Le leadership au féminin [Olivia Lamorlette].* (2019, March 28).
<https://www.youtube.com/watch?v=6KLip7koZ6k>
- Le pharma, un modèle pour les femmes ? - Jobat.be.* (n.d.). Retrieved September 24, 2021, from <https://www.jobat.be/fr/art/le-pharma-un-modele-pour-les-femmes>
- Levonian, K. G. et L. (n.d.). *Pour plus de femmes aux postes de direction.* IMF. Retrieved January 13, 2021, from <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2020/03/04/blog030320-on-board-with-more-women-in-leadership>
- L'industrie pharmaceutique en France: Emploi et localisation | Leem.* (n.d.). Retrieved September 24, 2021, from <https://www.leem.org/linindustrie-pharmaceutique-en-france-emploi-et-localisation>
- Ludivine Lemarié. (2018). *Ludivine Lemarié—Leadership féminin et management humain.*
<https://www.youtube.com/watch?v=1rhkDsLu9zg&t=7s>
- Lunghi, C. (n.d.). *Contrainte légale ou facteur de performances ?* 108.
- Management: Les femmes préfèrent (encore) les hommes.* (n.d.). [nouvelleviepro.fr](https://www.nouvelleviepro.fr). Retrieved January 14, 2021, from <https://www.nouvelleviepro.fr/actualite/225/management-les-femmes-preferent-encore-les-hommes>
- Martin, N. (n.d.). *Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France: Entre perception et réalité.* 124.
- Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres: Pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? *Gestion*, 37(3), 43.
<https://doi.org/10.3917/riges.373.0043>
- Nexthelp Consulting & Health Economics. (2019). *Le leadership au féminin dans le secteur pharmaceutique.*

Nouvelle-Calédonie la 1ère. (2018). *Existe t-il un leadership féminin? Christine Castan.*

<https://www.youtube.com/watch?v=6Or8vMvQzxA>

Organisation internationale du travail, Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), &

Organisation internationale du travail. (2019). *Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement.*

Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: Le genre du leader a-t-il un impact ? *@GRH*, 1(1), 13.

<https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>

Sandrine Tolegano Jourden. (2018). *Quelles sont les qualités des leaders de demain? | Sandrine*

Tolegano Jourden | TEDxChambery. <https://www.youtube.com/watch?v=vJSC1c7dhU0>

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thèmes	Questions & mots clés
1. Présentation de l'interlocuteur	Age, genre, fonction, situation familiale, entreprise, ancienneté dans l'entreprise, parcours académique et professionnel 1. Pouvez-vous me parler de votre formation ainsi que de votre parcours professionnel ? 2. Pouvez-vous me présenter en quelques mots votre entreprise ? (effectifs, domaine d'activité, nombre d'hommes/femmes) 3. Avez-vous des ambitions professionnelles ? Une envie de prendre des postes à responsabilité (si ce n'est pas encore le cas) ?
2. Contexte de l'entreprise	1. En quoi consiste votre activité ? 2. Votre activité connaît-elle un contexte particulier ? 3. Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...) 4. Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui combien de personnes ? 5. Quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? 6. Pourriez-vous me raconter un exemple où vous avez été en situation de management/leadership de collaborateurs ?
3. Management et Leadership	1. Selon vous, comment définiriez-vous le management ? 2. Et le leadership ?

	3. Pourriez-vous me donner un exemple de gens que vous considérez comme leaders ? 4. Existe-t-il, selon vous, une différence entre management et leadership ? 5. Selon vous, existe-t-il une différence entre manager et leader en termes de compétences ?
4. Compétences et Leadership	1. Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour un leader (ou un manager) en général ? 2. Selon vous, lesquelles sont importantes pour votre secteur d'activité ? 3. Pensez-vous qu'il existe un lien entre compétences des leaders et l'environnement ? (de travail, familial, amical) 4. Pensez-vous qu'il existe plusieurs styles de leadership ?
5. Management selon le sexe	1. Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plutôt « féminine » ou « masculine » de diriger ? 2. Pensez-vous que le travail pour un subordonné va être fait de la même façon si le manager est un homme ou une femme ? cad : selon vous, y a-t-il des différences en fonction de si vous êtes managé par un homme ou par une femme (votre N+1) 3. Quelles difficultés rencontrez-vous comme manager ? Pour vous, sont-elles les mêmes pour tous les managers indépendamment

	du sexe ? Sinon, quels sont les nuances ou les différences ? 4. Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière ? (plus de facilité/rapidité pour un homme de gravir les échelons par exemple)
Si le PDG de l'entreprise est un homme (question inverse si le PDG est une femme)	1. Si votre PDG était une femme, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? 2. Si oui dans quelle mesure ? Effets positifs/négatifs
Pour terminer...	A votre avis, a-t-on fait le tour du sujet ou est-ce qu'il y a des éléments que vous aimeriez rajouter ?

Annexe 2 : Formulaire en ligne vierge

Le leadership au féminin dans le secteur pharmaceutique

Bonjour,

J'effectue ma thèse de recherche sur le leadership au féminin au sein du secteur pharmaceutique.

J'aimerais avoir votre avis sur votre vision du leadership (qu'il soit donné ou reçu) et l'impact du genre du manager dans le travail. Pour ce faire j'ai réalisé un questionnaire afin de recueillir les données nécessaires et j'ai besoin de vous et votre expérience personnelle pour y répondre.

L'analyse des résultats se fera de manière anonyme.

Cela vous prendra une dizaine de minutes et me serait d'une très grande aide !

Ps : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ... Répondez franchement !

Je vous remercie grandement par avance,

Marie Paroux

***Obligatoire**

1. Adresse e-mail *

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

2. Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

3. Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

4. Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

5. Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

2. Contexte de l'entreprise

6. En quoi consiste votre métier actuellement ?

7. Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

8. Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

9. Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

10. Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

11. Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

4. Compétences et leadership

12. Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

13. Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

5. Management selon le genre

14. Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

15. Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

16. Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

17. Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

6. Pour terminer ...

18. Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

19. Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Annexe 3 : Formulaire n°1 (Pharmacienne et Cheffe de projet)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

26 ans, femme, célibataire sans enfants

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Je suis docteur en pharmacie avec un master en management pharmaceutique et des biotechnologie. Après deux stages en affaires réglementaires et quelques expériences en officine et à l'hôpital (externat), je me suis orientée vers le domaine des start-ups en e-santé et travaille actuellement en tant que chef de projet et Data Scientist junior chez Carenity.

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Carenity est un réseau social dédié aux patients et leurs proches (disponibles en EU5 et aux US) sur lequel ils peuvent échanger entre eux et s'informer via notre magazine santé. Nous travaillons aussi en collaboration avec des entreprises de santé (Labos pharmaceutiques majoritairement) pour proposer des enquêtes à nos membres dans le but qu'ils puissent faire entendre leur voix sur des thématiques qui les concernent. Carenity compte une trentaine de personnes dont une majorité de femmes (environ 70%).

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Dans un premier temps j'aimerais pouvoir évoluer chez Carenity en passant Data Scientist senior puis chef de projet sur des projets plus importants, et pourquoi pas pouvoir manager une équipe plus importante aussi. Plus généralement, j'aimerais pouvoir travailler à mon compte un jour et monter ma propre entreprise.

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

En tant que chef de projet et Data Scientist mon rôle est de gérer la mise en place d'enquêtes auprès de nos membres. Il s'agit donc de constituer un questionnaire avec nos clients sur certains thèmes/certaines pathos spécifiques, gérer l'aspect réglementaire (soumission aux comités d'éthiques dans les différents pays concernés, etc), programmer les enquêtes, suivi de terrain et recrutement de répondants, communication autour du projet, analyses stats, conclusions à tirer et perspectives, restitution aux clients sous forme de rapport et publication des résultats dans des journaux scientifiques et/ou présentation sous format posters dans des congrès par exemple.

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Je dirais que le climat est plutôt très bon (équipe jeune, nous avons globalement les mêmes âges donc cela facilite l'entente je pense), les managers sont très disponibles si besoin. Le dialogue est donc assez facile, malgré le télétravail qui est désormais très présent chez Carenity suite à la crise sanitaire. Par contre beaucoup de travail, nous devons être très productifs et rapides généralement car beaucoup de projets à gérer, parfois cela empiète un peu sur notre vie privée.

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Dans le cadre des projets que je dirige, je coordonne le travail des personnes impliquées. Je gère donc des équipes de 3 à 6 personnes. Ma manière de gérer dépend aussi de leur implication et des rôles qu'ils ont à jouer dans le projet. Nous faisons généralement des points très réguliers sur l'avancement du travail de chacun. Nous tenons aussi des discussions communes sur lesquelles nous informons tout le monde si besoin. Ce que je fais c'est dans un premier temps expliquer à la personne son rôle et ce que j'attends d'elle sur ce projet, définir des deadlines avec elle (en prenant en compte son emploi du temps sur ses autres projets), puis on fait des points réguliers si besoin. Aussi je reste à disposition à tout moment pour des questions ou pour donner des indications si besoin.

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Mon premier projet consistant à rédiger et soumettre un article pour publication dans un journal. C'était la première fois que je passais en contact client et la cliente en question était assez difficile et très exigeante, la communication a été compliquée au début, ça m'a demandé de changer complètement certains réflexes que j'avais. Mais en définitive j'ai réussi à rattraper la situation et la cliente a été très contente du rendu final. Jusqu'ici je n'ai pas eu de souci particulier dans la gestion des équipes, ça demande forcément un temps d'adaptation et parfois l'organisation/la coordination peut être difficile et demander du temps, mais ça a plutôt bien fonctionné jusqu'ici.

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un manager doit être clair sur ses attentes vis à vis de chacun et faire en sorte que le travail demandé ainsi que le temps imparti soient bien définis également. Il doit surtout être à l'écoute et disponible à tout moment pour guider/orienter l'équipe et répondre aux questions. Le manager doit aussi avoir de bonnes capacités d'adaptation, d'empathie et d'anticipation pour éviter le surmenage ou de mettre trop de pression sur l'équipe. Le leader également doit fixer des objectifs clairs, incarner les valeurs de l'entreprise, faire savoir aux équipes quand ils font du bon travail, pouvoir recadrer si besoin avec diplomatie, motiver les troupes et savoir souder l'équipe. Le leader doit savoir faire confiance à son équipe et ne pas faire sentir à ses membres qu'ils sont surveillés sans arrêt, il doit intervenir uniquement si c'est vraiment nécessaire. Le leader doit aussi donner l'opportunité à chacun d'évoluer et de prendre des initiatives.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

/

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Organisation, rigueur, empathie, anticipation, assertivité, adaptation, communication, proactivité

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Je pense effectivement que les qualités citées précédemment se retrouvent forcément dans l'environnement personnel, dans la manière de gérer sa vie familiale par exemple ou dans la façon de se comporter en société.

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Je vois personnellement une légère différence. De mon expérience, je trouve que les managers femmes avec lesquelles j'ai travaillé sont plus emphatiques, elles arrondissent peut être plus les angles quand elles veulent qu'on fasse quelque chose. Mais je ne ferais pas une généralité non plus, j'ai aussi eu des managers hommes qui agissaient de cette façon aussi.

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Pour le coup je ne pense pas que le genre en lui même influence la façon de travailler des employés, ça dépend surtout de la façon de manager et d'être de la personne.

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

De mon expérience, je n'ai pas rencontré de potentiels obstacles en tout cas.

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Mon PDG est un homme, je ne sais pas si cela changerait grand chose aujourd'hui si c'était une femme. Il est assez distant, peut être qu'il serait plus emphatique justement et s'impliquerait plus auprès de l'équipe, mais je ne suis pas sûre. Cela dépend aussi des personnes, indépendamment du genre je pense.

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Non, merci pour ce questionnaire très intéressant :) et bon courage pour la thèse !!

Date d'envoi : 08/08/2021 13:12

Annexe 4 : Formulaire n°2 (Pharmacienne et Cheffe de gamme)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

33, F, celibataire

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Docteur en pharmacie, spécialisée en marketing

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

ALSF

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Poste managérial en marketing

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Chef de gamme gaz thérapeutiques

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Climat serein axé sur la réussite des projets et sur le bien être des équipes

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Dans le cas d'une position de lead pour un plan marketing et l'alignement entre les différentes équipes avait été compliquée

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un manager doit aligner les objectifs du poste avec les capacités de son collaborateur en cherchant à le faire progresser dans son poste et au-delà (pour son prochain poste); le leader fédère les équipes autour d'un projet et clarifie les tâches et les attendus pour chacune des parties. Il doit embarquer l'équipe à bord du projet.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Comprendre les besoins/questions clés autour d'un projet, d'une thématique ; connaître le fonctionnement des équipes et comment les faire évoluer pour faciliter l'aboutissement des projets en lien avec les ambitions de l'entreprise

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

Non, mais il me semble qu'un leader qui se sent bien dans sa vie (travail/cercle familial) aurait un impact plus positif dans sa gestion des projets/équipes

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Je pense que cela tient plus à la personnalité qu'au genre

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Également plutôt la personnalité

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non, ni dans de précédentes expériences

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Je ne pense pas

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Annexe 5 : Formulaire n°3 (Coach et Cheffe d'entreprise)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

Femme de 36 ans mariée et mère de 2 enfants de 4 et 6,5 ans

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Sciences po, Master à l'Institut Français de la mode, Formation de Coach et Master Coach
Carrière de 10 ans de la management de la mode et cheffe d'entreprise depuis 3 ans, j'accompagne les femmes leaders.

Pouvez-vous me présentez l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Coachappy - Domaine d'activité de coaching et de formation
SARL avec 2 salariées, uniquement des femmes.

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Développer mon entreprise

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Diriger mon entreprise : stratégie, équipe, vision
Coacher nos clientes et former des coachs pour coacher nos clientes

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Très positif, énormément de dialogue, pour l'instant forte attractivité mais encore petite structure

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Equipe de personnes en interne et externe, jusqu'à 6 personnes

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Lors d'une démission inattendue à gérer. Gérer la situation pour que cela se fasse de façon professionnelle et collaborative pour la séparation de notre salarié avec l'entreprise et en même temps gestion de la transition dans une période de forte activité. J'ai fait appel à des freelances pour faire face à la charge de travail

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Pour moi cela relève des mêmes qualités. La différence entre les deux c'est qu'on peut être un bon leader sans avoir de management (sans équipe directe).

Les qualités :

- une vision
- communiquer avec clarté
- sens de l'écoute
- capacité de décision
- force de travail
- savoir fédérer et inspirer des gens à l'exécution d'une mission
- capacité à piloter le développement de son équipe
- déléguer
- donner des feedback
- créativité : oser créer de nouveaux chemins (tient plus du leadership que du management pur)

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

oui, Christine Lagarde, Michelle et Barack Obama, Ghandi, et aussi une très grande partie de mes clientes qui sont dirigeantes

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Les mêmes que dans toutes industrie + la capacité à développer une expertise propre au secteur

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

Oui. Il est plus facile d'être un leader au travail quand on est leader de sa vie personnelle. Cela relève des mêmes compétences.

Par ailleurs, c'est aussi plus facile lorsque le travail domestique et d'éducation des enfants incombe de façon égalitaire aux deux parents. Cela permet une plus grande disponibilité dans le travail.

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Plus qu'un genre c'est un management traditionnel ou plus moderne.

Les compétences d'un management traditionnel plus autoritaire et descendant renvoie à une énergie masculine (qui peut être incarnée par des hommes ET par des femmes).

Le nouveau leadership quant à lui appelle davantage à la collaboration, l'empathie, le dialogue et la cocréation - on est davantage dans une énergie féminine (qui peut être incarnée par les deux genres).

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Selon sa façon de diriger oui, pas selon son genre.

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Oui, harcèlement moral en début de carrière parce que j'étais une jeune femme. Cela ne se serait pas produit si j'avais été un jeune homme.

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Dans ma précédente entreprise, je pense que parce que les dirigeants étaient majoritairement des hommes, il promouvaient majoritairement des personnes qui leur ressemblent (biais de genre) et donc des hommes alors même que le vivier de talents était vraiment mixte.

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

je suis le PDG - et oui ça changerait quelque chose car le business ne serait sans doute pas orienté sur le leadership au féminin.

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Bonne chance pour votre travail!

Annexe 6 : Formulaire n°4 (Pharmacienne d'officine)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

Alice, femme de 27 ans, en couple sans enfant

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Pharmacien adjoint, diplômée depuis 2 ans de la faculté de Marseille, avec un DESU Maintien à domicile effectué dans la même faculté.

Pouvez-vous me présentez l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Pharmacie d'officine en bord de mer, en zone touristique, environ 10 employés avec une proposition plus important de femme (uniquement 2 hommes). Nous effectuons beaucoup de missions de santé publique type entretiens, vaccination, tests anti génique et différent TROD, PDA ...

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Juste gagner en assurance auprès de mes collègues afin de me faciliter la vie en terme management. Mes collègues préparatrices plus âgées que moi ne me respectent pas toujours niveau autorité et c'est fatigant. Autrement, j'aimerais peut être un jour avoir ma propre pharmacie.

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Pharmacien adjoint.

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Malgré la baisse de CA due au contexte épidémique, il s'agit d'une pharmacie attractive, avec de bonnes valeurs et tournée vers le patient.

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Je gère une équipe de 7 personnes et parfois j'ai du mal à me faire respecter. J'essaye de répartir les tâches en fonction des disponibilités de chacun. Qu'il y ait toujours quelqu'un de disponible au comptoir tout en répartissant ce qu'il y a à faire.

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

En manque d'effectif pendant les vacances, nous avons convenu avec la titulaire que les préparatrices se relaieraient pour les réceptions de commandes. Une de mes collaboratrice a fini de traiter une commande plus tôt que prévu alors je lui ai demandé de faire les remplissages rayons. Ça a été un échec car elle estimait qu'elle avait d'autre chose à faire, que ce n'était pas de son ressort et que c'était toujours à elle de « rendre service » alors que toutes les autres avaient acceptées dans la même configuration. J'ai dû demandé à une autre préparatrice de s'en occuper.

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un manager doit être à l'écoute car doit entendre ce que ses collègues ont à dire et les prendre en considération mais il doit aussi organiser les tâches de chacun et intervenir quand il y a besoin. Il doit savoir se faire entendre.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Le président sans doute !

J'ai des exemples de bons managers en tête mais j'ai l'impression que tous rencontrent le même problème : certains n'en font qu'à leur tête, impossible de faire respecter ses directives. Dans ce cas là, je pense à ma mère, chef de service dans le monde hospitalier.

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

En plus de ce que j'ai cité plus haut, je dirais qu'il faut garder de l'empathie.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

Bien sûr ! Le personnel a toujours un impact sur le pro.

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Je ne saurais dire s'il y en a une. Il ne devrait pas y avoir de différence.

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Idem, si ça existe, ça ne devrait pas !

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non pas lié à mon genre mais à mon âge ;)

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Ça ne devrait pas mais oui.

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Ma titulaire est un bon manager globalement mais elle a du mal à taper du point sur la table quand c'est nécessaire. Est ce qu'un homme le ferait ? J'en sais rien.

J'ai déjà eu des titulaires masculins et ils n'étaient pas meilleurs managers. Ils étaient d'ailleurs moins organisés et moins à l'écoute.

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Seulement de prendre en considération l'âge du manager par rapport à ses collaborateurs ;)

Bon courage !

Annexe 7 : Formulaire n°5 (Pharmacienne d'officine)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

25 ans, femme, en couple sans enfants

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Je suis en 6ème année de pharmacie filière officine à partir de la rentrée. J'ai travaillé chaque été et pendant l'année en pharmacie, en tant que tutrice SHS et dans d'autres petits boulots.

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

J'ai travaillé dans 3 pharmacies d'officine :

- une en zone rurale, trois employées et deux titulaires (un homme et une femme). La femme a racheté la moitié de la pharmacie il y a une vingtaine d'années, pour les habitants du village, le patron c'est toujours l'homme alors que c'est elle qui gère absolument tout dans la pharmacie. Il a depuis un moment l'âge de la retraite mais ne veut pas partir, il reste sur son bureau à jouer à CandyCrush 😊 Elle a fait un burn out il y a deux ans.
- une en zone littoral (donc beaucoup de touristes l'été mais plus rural l'hiver) avec 6 employées (2 adjointes et 4 préparatrices) et deux titulaires mariés. Les décisions sont toujours pris par le mari. Il ne demande jamais à consulter sa femme alors qu'elle lui demande toujours (et je pense que c'est normal d'être d'accord à deux). Comme dans la pharmacie précédente, j'ai la sensation que la femme travaille plus avec beaucoup moins de reconnaissance...
- la troisième pharmacie est aussi en littoral mais avec un schéma plus classique : un seul titulaire (homme) et quatre employées (une adjointe, deux étudiantes et une préparatrice)

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Je souhaite devenir titulaire d'une officine en zone rurale avant mes 30 ans.

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Presque pharmacien d'officine donc délivrance au comptoir, conseils, réception de commande, merchandising...

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

En ce moment je suis dans la dernière pharmacie avec un seul titulaire et je m'entends extrêmement bien avec mes collègues, on a toutes moins de 30 ans.

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non

Pourriez-vous me raconter un exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Qui encourage son équipe au lieu de sanctionner. Féliciter, apprendre, faire des défis pour motiver l'équipe, respecter...

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Mon patron actuel est un bon leader : il nous félicite, il fait toutes les tâches comme nous (sort les poubelles, réception de commandes...), nous donne des défis à faire, nous offre des primes quand c'est possible ou paie le parking pour l'année... achète des gâteaux ou autre (détails mais qui ont leur importance)

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Être à l'écoute, pas trop strict, essayer de faire partie pleinement de l'équipe

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Tout à fait. (Attention ce que je vais dire ne reflète pas, pour moi, de différences biologiques mais de différences sociétales et éducatives. De plus, ça ne reflète pas l'ensemble des managers femmes / hommes mais ce sont des différences que j'ai pu voir dans ma petite expérience)

Les femmes sont beaucoup plus à l'écoute, arrivent à gérer leurs émotions (contrairement aux idées reçues, moins colériques), elles sont plus patientes mais elles peuvent se faire marcher sur les pieds ou ne pas être suffisamment motivantes, dirigeantes.

Les hommes sont certes plus motivants, énergiques et ont « plus de charisme » pour beaucoup (même si ça m'arrache de le dire) mais au final, ils brassent souvent de l'air. Je les trouve moins organisés, beaucoup moins à l'écoute de l'équipe et des choses à améliorer. Ils ont moins l'esprit d'en discuter ensemble avant de prendre des décisions (importantes bien sûres)

Ça rejoint les pb majeurs d'égalité hommes/femmes : les hommes sont meilleurs dans l'action et les femmes sont meilleurs dans le social.

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Tout à fait. Je suis plus à l'aise quand une femme me supervise qu'un homme.

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Pas encore je pense, une femme managé ça reste classique

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Sûrement

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Annexe 8 : Formulaire n°6 (Responsable d'unité de recherche)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

Féminin, 42 ans, mariée avec enfants

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Doctorant en Sciences, ATER Université, Chercheur IPNC, Responsable d'unité IPNC

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

IPNC Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie, 60% de femmes, Fondation privée d'intérêt publique à vocation de formation et recherche en santé

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Direction scientifique

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Diriger une équipe, monter des projets, recueillir le financement des projets, suivre des projets, communication interne et extérieure à l'IPNC, encadrer des étudiants

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Bon

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Oui, 5-8 personnes,

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

gestion de conflits interne à l'équipe

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Bon manager.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Collaboratrice IP: Carla Saleh, AB Failloux, Directeur IPNC: M. Jouan

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Ecoute, Attention, Décision

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Oui

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Oui

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Oui

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Oui

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non, c'est la personne et son management qui change

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

.....

Annexe 9 : Formulaire n°7 (Pharmacienne et cheffe de produit)

Questions
1. Présentation personnelle Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?
Quel est votre : âge, genre et situation familiale ? 26, Femme, Célibataire
Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ? Pharmacie + master marketing en école de commerce, j'ai commencé stagiaire assistant chef de produit et ai évolué sur plusieurs postes de chef de produit depuis
Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) * Laboratoire pharmaceutique américain de grande envergure, environ 600 employés (filiale France), proportion femme homme assez bien équilibré, notamment dans le comité de direction (majoritairement féminin !)
Quelles sont vos ambitions professionnelles ? Avoir un poste à responsabilité mais qui me permette d'avoir un équilibre familial à côté
2. Contexte de l'entreprise
En quoi consiste votre métier actuellement ? Chef de produit marketing : mettre à disposition des visiteurs médicaux les outils de communication les plus adaptés et répondant à la stratégie du produit, informer les médecins des nouvelles données cliniques du produit, permettre in fine aux patients de bénéficier des meilleurs traitements dans les meilleurs délais
Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...) Très bon climat, poste et salaire attractif, bon esprit et valeurs d'entreprise

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Je ne suis pas manager d'équipe mais j'ai déjà du gérer des alternants et en tant que junior c'est compliqué en ayant quasiment le même âge de mettre de la distance et donner du travail à faire quand c'est la première fois

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un bon manager est quelqu'un qui sait donner la direction dans laquelle il faut aller ainsi que le cadre dans lequel cela doit s'exécuter afin que cela se passe au mieux, il doit également savoir écouter ses collaborateurs
Un bon leader est quelqu'un d'engagé, naturellement directif qui sait comment embarquer et motiver les gens avec lui dans un projet

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Un président de la république devrait être un bon leader par exemple

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Je pense qu'il faut être ouvert sur les autres, bon communicant, un minimum directif afin de savoir donner le cap, débrouillard (souvent des problèmes à résoudre pour avancer), curieux (sur les sujets d'actualités scientifiques) et aussi rigoureux (l'industrie pharmaceutique étant très réglementé)

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Pas sûr de comprendre la question mais non je ne pense pas, être un bon leader au travail ne veut rien dire sur l'environnement personnel, ce sont deux choses différentes

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Non pas dans mon environnement en tout cas, il existe une façon de manager vieille école je dirais qui est plus masculine, plus misogyne mais cela disparaît de plus en plus notamment dans l'industrie pharmaceutique où les femmes sont très représentées. Par contre dans d'autres secteurs moins féminins oui c'est sur (secteur logistique par exemple)

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Non

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Non

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non, le comité de direction est déjà composé à 70% de femmes

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Le monde de la Pharma (au niveau des fonctions commerciales en tout cas, type marketing etc) est assez bien équilibré de ce que j'ai vu, les femmes sont de plus en plus présentes à des fonctions à hautes responsabilités, cela présage plutôt un bel avenir pour la suite !

Annexe 10 : Formulaire n°8 (Pharmacienne et Directrice de site)

Questions
1. Présentation personnelle Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?
Quel est votre : âge, genre et situation familiale ? 53 ans , divorcée , 2 enfants
Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ? docteur en pharmacie +master 2 IAE management des entreprises et administration
Pouvez-vous me présentez l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) * fabrication et distribution de médicaments homéopathiques -71 % de femmes
Quelles sont vos ambitions professionnelles ? direction de site
2. Contexte de l'entreprise
En quoi consiste votre métier actuellement ? adjointe de direction
Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...) plutôt convivial malgré un grosse charge de travail-le dialogue social a toujours été un point fort de l'entreprise

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

oui 44 personnes

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

disponible , juste mais exigeant

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

communication , équité et rigueur

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

pas forcément

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

oui , les hommes ont une autorité naturelle .Les équipes ont plus d'exigences quant il s'agit d'une direction féminine

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

oui car impacte la motivation individuelle et collective

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

oui

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

oui car les femmes sont tenues par leur contrainte familiale quand les enfants sont petits

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non car notre directrice générale est une femme

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Annexe 11 : Formulaire n°9 (Directrice d'unité santé et présence au Comité de Direction)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

48 ans, Femme, 2 enfants, vie en couple

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

De formation Ingénieur en Biotechnologies, complétée d'un MBA en Marketing et Finances, je fête cette année mes 25 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la santé. J'ai eu la chance de commencé au sein d'une start up dans le consulting stratégique et technologique (Alcimed) qui a connu un réel succès. 4 ans après, j'ai choisi de basculer du côté client en évoluant vers un poste de Marketing au sein d'un Laboratoire Vétérinaire (Alcyon). Ces années de marketing opérationnel et stratégique m'ont conduit de nouveau à aller vers la prestation de service, cette fois ci dans le domaine des études de marché (Stethos). J'y ai exercé le poste de directeur de Clientèle puis celui de Directeur Général de la structure Internationale. Le dernier changement d'entreprise m'a amené dans une structure de référence (Vidal), en tant que Directrice de la division Industrie et de ce fait membre du Comité de Direction. Le fil conducteur de tout ça : un domaine : La santé; un type de poste : le challenge du montage ou du développement d'une activité.

Pouvez-vous me présentez l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

VIDAL est une entreprise développant des services d'aide à la décision thérapeutique à destination des professionnels et établissements de santé. VIDAL est l'éditeur de la base de donnée Médicamenteuse du même nom qui alimente aujourd'hui sous format numérique la majorité des logiciels de prescription et de dispensation en France. Effectif de 153 personnes dont 53% sont des femmes. Le Codir comprend 9 membres dont 3 femmes.

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Continuer à apprendre et explorer de nouveaux territoires sur les segments de marché qui évoluent tout en maintenant le même niveau de revenus.

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

- 1/ Analyser les évolutions structurelles du marché pour anticiper / influencer / prendre les décisions stratégiques permettant de faire évoluer l'offre de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux enjeux.
- 2/ Manager une équipe de commerciale et chef de projets réalisant 50% du CA de l'entreprise
- 3/ Venir en soutien aux équipes lors de rendez-vous clients clés

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

- 1/ Structure confrontée à un marché en forte mutation et une concurrence nouvelle (start-up) agressive
- 2/ Productivité extrêmement variable d'un département à l'autre : certaines équipes ont une conscience forte des enjeux alors que d'autres ont une tendance à vivre sur des acquis.
- 3/ Attractivité variable selon les postes : attractivité plus faible que nos concurrents sur la partie informatique/développement (jeunes potentiels attirés par les start up ou HealthTech telle que Doctolib) et difficulté à recruter au sein de l'industrie pharmaceutique (statut de société de prestation non attractive).
- 4/ Bon dialogue social : la "crise Covid" et ses effets (passage au télétravail) a été bien gérée et à renforcer les liens au sein de l'entreprise.

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

13 personnes. Question large concernant le management : Je dirai principalement "Management Participatif" basé sur la confiance et les besoins / attentes individuels qui sont variables selon la seniorité, le niveau d'autonomie, les compétences/points forts individuels.

Pourriez-vous me raconter un exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Juste après mon recrutement en tant que manager de l'équipe : 3 personnes de l'équipe ayant chacune plus de 10 ans d'ancienneté m'ont expliqué qu'elles étaient parfaitement autonomes et qu'elles ne souhaitaient donc pas un interventionnisme fort (le seul bénéfice perçu étant de les représenter au Comité de Direction). L'enjeu a été de leur démontrer ma légitimité à être leur manager et les apports associés (globalement faire mes preuves :-))

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un bon Manager :

- Doit être compétent et perçu comme légitime par ses équipes
 - Etre à l'écoute des signaux faibles / être intuitif (intervenir avant que les problèmes n'apparaissent) - savoir désamorcer - savoir anticiper
 - Etre capable d'assumer des décisions / situations frontales, dures (licenciement, reprise en main nécessaires, savoir trancher...)
 - Ne pas être susceptible et ne pas attendre de reconnaissance : si votre équipe fonctionne bien et connaît des succès c'est avant tout grâce à elle, pas à vous.
 - Etre disponible pour l'équipe (avoir sa porte ouverte) et pouvoir intervenir en version "pompier" pour sauver une situation même si ce n'est pas de votre responsabilité.
- Globalement il faut que l'équipe puisse compter sur vous.

Un bon Leader :

- Avoir une bonne analyse stratégique de l'évolution du marché : anticiper les besoins, être force de proposition
- Etre un bon communicant : ==> communication positive.
- Etre créatif : savoir penser "out of the box", s'enrichir d'expérience dans d'autres domaines, être en capacité de faire des ponts entre des idées .
- Développer et entretenir son réseau

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Idem Q3.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

Non je n'en suis pas sûre.... La question se pose effectivement.

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Pluôt oui.

En positif, la part "féminine" est certainement plus en capacité d'intégrer un contexte multiple, des tâches multiples...

En négatif, la part "féminine" est peut être plus extrême dans son approche et va chercher à trancher plus fortement

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Oui et Non.

Je dirai que l'influence va certainement être liée à la perception / ressenti / acceptation qu'à l'employé d'être managé par un homme ou une femme selon le type de poste.

Au final, ce sont les compétences du manager et sa légitimité qui vont faire la différence.

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Oui. J'ai pu ressentir notamment dans mes négociations salariales qu'être une femme était moins favorable. Ma parole est également moins déterminante sur certaines décisions.

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

En terme salarial : oui.

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Oui certainement positivement en terme de mode de communication vis à vis de l'interne et de l'externe.

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Sujet très intéressant. Je vous souhaite le meilleur pour la suite.

Annexe 12 : Formulaire n°10 (Pharmacienne d'officine)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

26 ans, femme, en couple

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Pharmacienne thésée en juin 2021

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Officine avec deux titulaires et 10 salariés. Un homme qui est le titulaire

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Accueil patient - délivrance des médicaments et conseils au comptoir - organisation et pratique des tests antigéniques et vaccins - gestion générale de l'organisation de la pharmacie - fermeture et gestion de la caisse

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Pharmacie très dynamique, moderne, contact social important avec possibilité de confidentialité si besoin, professionnelle

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un bon manager est capable de donner les missions appropriées à ses salariés, de les encadrer tout en leur laissant une liberté d'expression et d'initiatives. Il donne les objectifs attendus tout en veillant au bien être de ses salariés afin de les atteindre plus facilement. Il sait se faire écouter et prend des décisions quand il le faut

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Ma titulaire en est un(e) par sa bienveillance envers ses salariés et à la fois ses directives données régulièrement à l'équipe

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Il faut être organisé, charismatique, à l'écoute

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Oui et non. Un leader au travail n'en est pas forcément un dans la vie personnelle. Mais une personne de nature directive aura plus de facilité à diriger une équipe. Une personne bienveillante et empathique le sera aussi avec son équipe. Les traits de caractère peuvent influencer la façon de manager.

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Non - tout dépend du caractère de la personne

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Non

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Non

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Peaceandlove

Annexe 13 : Formulaire n°11 (Pharmacienne d'officine)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

26 ans femme célibataire

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Fac de pharmacie diplômée en officine en juin 2020 en cours d'écriture de thèse pour obtenir le diplôme de docteur en pharmacie

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Officine, 4 membres dans l'équipe dont 1 homme

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

.....

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

.....

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Très bon

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Bonne écoute de l'équipe, compréhension, communication, délégation, organisation

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Communication, écoute, organisation

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Non

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Non mais après ça dépend de la personnalité de chacun et certaines personnes pourraient peut être se comporter différemment selon le genre

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Annexe 14 : Formulaire n°12 (Ingénieur et Chef de marché)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

40 ans homme, marié 2 enfants

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Ingénieur en biotechnologie INSA, docteur en Neurosciences

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Air Liquide Santé France => 290 collaborateurs => répartition H/F pas connue mais volonté d'Air Liquide groupe d'un équilibre dans le COMEX

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Evoluer vers la stratégie médico-marketing

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

soutenir et développer l'activité ville des gaz en santé

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Entreprise de taille mondiale, ou il est possible d'évoluer avec beaucoup d'opportunité, les tensions sur le marché de la santé impacte notre activité

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non pas en direct , hormis un stagiaire. Je fais du management transverse des équipes commerciales et délégués médicaux

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

Coordination d'un projet avec un budget important (plusieurs millions) => coordination de 8 personnes en transverse que ce soit un pharmacien, médecin, chef de projet ,...sans lien hiérarchique

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

être à l'écoute, disponible, facilitateur, avoir une vision et pour engager les personnes vers un même objectif quelque soit les difficultés.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Notre PDG

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Avoir une vision long terme et si tenir. être positif et facilitateur. Faire tampon avec les pressions venant de la hiérarchie.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Je pense que c'est un trait de caractère pour avoir un leadership naturel, et bcp de confiance en soi

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

non c'est plus le caractère de la personne

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

non c'est plus le caractère de la personne

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

la oui mais ça change

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

ça ne changerait rien

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

RAS :)

Annexe 15 : Formulaire n°13 (Pharmacien et Chef de produit junior)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

24 ans, homme, jeune diplômé vivant seul sur Paris

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Formation : Diplômé de la faculté de Pharmacie de Nantes + Mastère spécialisé en Marketing Management et Digital (MMD) à l'ESSEC

Parcours : Plusieurs stages en marketing

- Marketing en répartition au sein de la filiale France
- Marketing international et Médical au siège en suisse en immunothérapie
- Marketing pharmaceutique en onco-hémato au sein de la filiale France du laboratoire

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Laboratoire pharmaceutique international, 50000 collaborateur. Concernant la partie je n'ai pas les chiffres mais je dirais 70% de femme et 30% d'homme au siège en France (donc sur 300 personnes)

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Je ne sais pas spécialement : chef de produit junior (siège) --> MSL (terrain) --> chef de produit senior --> Directeur de zone --> directeur de vente --> directeur de BU

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Chef de produit junior

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Très bonne ambiance au travail, très agréable de travailler dans ces conditions. Les équipes sont ouvertes à la discussion et accessibles

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

non

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

J'ai dirigé quelques projets mais j'étais quasiment tout le temps seul dessus

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Bon manager : à l'écoute des attentes de ses salariés, qui arrive à déléguer des missions intéressantes, qui se préoccupe de l'évolution du salarié dans l'entreprise.

Bon leader : quelqu'un d'inspirant, que l'on a envie de suivre, qui sait prendre les bonnes décisions même difficiles à prendre.

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

homme : Emmanuel FABER, Florian DELMAS...

femme : Angela Merkel, Simone Veil...

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

L'empathie envers les patients et les salariés de l'entreprise ++
Être organisé et prendre des décisions claires et précises

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical)?

Probablement

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Non

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Non

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

Non

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Non

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Non je pense que ça ne changerait absolument rien

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

RAS

Annexe 16 : Formulaire n°14 (Pharmacien d'Industrie)

Questions

1. Présentation personnelle

Pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous ... ?

Quel est votre : âge, genre et situation familiale ?

24 ans, homme, célibataire

Pouvez-vous me parler de votre formation et votre parcours professionnel ?

Faculté de pharmacie de Nantes + master executive SMIS à l'ESSEC Business school

Pouvez-vous me présenter l'entreprise où vous travaillez ? (domaines d'activité, effectifs, proportion de femmes/hommes) *

Servier. Industrie pharma en cardio, onco, infla, diabète, maladies veineuse, SNC. 22000 employés dans le monde. Entreprise mixte. Que des femmes dans mon équipe mais plus on monte en échelon moins il y a de femme (du moins dans ma direction). Beaucoup homme côté opérationnel. Plus de femme en R&D etc

Quelles sont vos ambitions professionnelles ?

Non déterminé à ce jour

2. Contexte de l'entreprise

En quoi consiste votre métier actuellement ?

Accès au marché et prix

Comment qualifieriez-vous le climat au sein de l'entreprise ? (productivité, attractivité, dialogue social...)

Effectif en tension, plan social/départ volontaire. L'entreprise est en train de changer petit à petit

Avez-vous une équipe à gérer ? Si oui, combien de personnes et quelle est votre manière de gérer vos collaborateurs ? *

Non, juste un stagiaire

Pourriez-vous me raconter une exemple où vous avez été en position de manager ou leader dans votre travail et que cela a été compliqué ?

3. Management et leadership

Selon vous, comment définiriez-vous un bon manager ? Et un bon leader ? *

Un bon encadrant, qui embarque ses équipes. On sait pourquoi on se lève le matin, quels sont les objectifs et les challenges. Vision + horizon

Avez-vous des exemples de personnes (connues ou non) que vous considérez comme des leaders ?

Pascal Briere (pdg biogaran)

4. Compétences et leadership

Selon vous, quelles sont les compétences nécessaires pour être un leader (ou un manager) au sein d'une industrie pharmaceutique ? *

Visions d'ensemble. Connaissance de l'environnement. Exigeant. À l'écoute. Motivant. Claire et précis. Organisé.

Pensez-vous qu'il existe un lien entre les compétences de leader au travail et l'environnement personnel (familial, amical) ?

Probablement. L'orientation politique notamment. Ce n'est pas la même vision du chef d'entreprise ou PDG vs employés

5. Management selon le genre

Selon vous, le genre a-t-il un impact dans la façon de manager ? Pensez-vous qu'il existe une façon plus "féminine" ou "masculine" de diriger ? *

Les hommes vont utiliser plus de force. Les femmes seront plus politiques

Pensez-vous que le travail d'un employé puisse être différemment effectué selon le genre du manager ?

Absolument. La motivation +++ performance productivité

Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à votre genre au sein de votre entreprise ? (aussi bien en position de manager que de managé) *

J'ai une manager allemande, un peu froide, sans paire de gants. Rigoureuse et très exigeante

Pensez-vous que le genre joue un rôle dans l'avancement d'une carrière au sein de votre entreprise ?

Oui et non. Du moins s'il existe il a tendance à disparaître. Je l'espère du moins.

6. Pour terminer ...

Si votre PDG était du sexe opposé actuel, est-ce que cela changerait quelque chose au sein de votre entreprise ? Si oui, dans quelles mesures (positivement/négativement) ?

Je ne sais pas. Chez servir les VP sont essentiellement des hommes, ils connaissent l'entreprise par cœur et je pense qu'il n'y a que ces hommes là qui peuvent changer l'entreprise car c'est très politique dans l'entreprise. Il y a un jeu de gouvernance et de défiance

Merci beaucoup ! Avez-vous des choses à ajouter concernant cette thématique ?

Bon courage :)

Nom – Prénoms : **PAROUX Marie**

Titre de la thèse : **Le leadership au féminin dans le secteur pharmaceutique**

Résumé de la thèse :

L'objet de cette thèse porte sur la place des femmes dans les postes de dirigeantes dans le secteur pharmaceutique, le style de management qu'elles déploient et les différences perçues par les subordonnés. Il s'agit de repérer si elles rencontrent des difficultés pour accéder aux postes, et ensuite observer les différences, si elles existent, entre leur style de management et celui de leurs homologues masculins.

Le terme « leadership féminin » est à prendre avec des pincettes. De nos jours, la personnalité et les traits de caractère sont bien plus importants et vont réellement définir le style de management de chacun et non les genres.

On aperçoit que des compétences sont essentielles pour être un bon leader ou un bon manager, notamment l'écoute attentive, la communication, l'empathie, la curiosité et surtout la rigueur, le secteur pharmaceutique étant extrêmement réglementé.

MOTS CLES

- LEADERSHIP
- POSTES DE DIRIGEANTES
- SECTEUR PHARMACEUTIQUE
- DIFFERENCES
- MANAGEMENT
- COMPETENCES

JURY

Présidente : Mme Elise Verron, Professeur de toxicologie, UFR Sciences Pharmaceutiques et biologiques de Nantes

Directeur de thèse : Monsieur Jean-Michel Robert, Professeur de chimie thérapeutique, UFR Sciences Pharmaceutiques et Biologiques de Nantes

Membre du jury : Mme Chloé Peigné, Adjointe en pharmacie d'officine, Nantes

Adresse de l'auteur : 39 route du dervin 44740 Batz-sur-mer FRANCE