

# Turquie : ces femmes qui dirigent l'entreprise de papa

mardi 10 mars 2009, par [Anne Guezengar](#), [Zafer Özcan](#)

**« Quand on parle aujourd'hui d'héritier, il ne se décline plus forcément qu'au masculin ». La conviction qu'il faut absolument avoir un fils pour poursuivre son affaire est ancrée dans les mentalités en Turquie. L'avenir des petites et moyennes entreprises familiales anatoliennes en particulier est souvent déterminé par l'existence d'un héritier de sexe masculin.**

Cette conception est si répandue qu'en l'absence d'héritier masculin, l'affaire est très souvent confiée à un gendre de préférence à une fille. Le rôle du gendre dans la direction de l'entreprise est une caractéristique culturelle. Cependant l'évolution récente des structures de l'entreprise familiale montre que les mentalités pourraient bien commencer à changer.

Quand on évoque le mot « héritier » ou « successeur », dans ce type d'entreprise, il n'est plus forcément synonyme de « masculin ». Ce n'est pas seulement vrai pour les grandes sociétés d'Istanbul. Des entreprises anatoliennes en plein processus de développement qui deviennent des marques reconnues et ouvertes sur le marché mondial, commencent à permettre à des héritières de prendre le volant de l'entreprise.

Il n'y a aucun doute que ce sont quelques grandes sociétés très connues en Turquie qui ont montré la voie. Dorénavant des héritières président le conseil d'administration ou occupent les plus hautes responsabilités au sein de sociétés classées parmi les 500 plus importantes du pays par la Chambre de l'Industrie (ISO). Certes, ces femmes ne sont encore qu'une poignée que l'on peut compter sur les doigts des deux mains, mais elles ont très vite réussi à avoir une influence égale à celle de leurs frères. Dans le même temps, le concept de femme d'affaires est de mieux en mieux admis en Anatolie..

Lorsque Ayşe Bağcı est entrée au sein de l'entreprise de son père, le secteur du poisson ne comptait aucune dirigeante. Elle a dû s'y faire accepter et vaincre des réactions qui, avec le recul, lui paraissent amusantes : « *Il y a-t-il quelqu'un d'autre avec qui nous pourrions discuter ?* » ou « *Il n'y a donc pas de responsables hommes au sein de l'entreprise ?* » Elle ne s'est pas laissé démonter et deux ans plus tard elle s'était affirmée comme une dirigeante reconnue dans le secteur de la pêche. Il a fallu plus de temps et beaucoup de travail à Mutlu Alkan pour se faire accepter dans le secteur tout aussi masculin de la machinerie. Pendant un certain temps elle a été « le grand frère Mutlu » (*Mutlu abi*) pour ceux qui n'avaient jamais eu à faire directement à elle (*le prénom Mutlu - « Heureux/se » en turc- peut être attribué à des personnes des deux sexes. NdT*)

## Etre héritière de l'entreprise se prépare dès l'enfance

Comme leurs frères, les héritières ont souvent grandi en même temps que l'affaire dont elles héritent un jour. Et il est fréquent que l'enfance de cette seconde génération de dirigeants consiste en ce qui peut ressembler à une période d'entraînement. Hande Bermek Başoğlu, qui a succédé à son père Ayman Başoğlu, à la direction de *Tekofaks Panasonic*, une des plus grandes sociétés d'électronique de Turquie, a été plongée dans le monde des affaires dès son plus âge. Ses études universitaires achevées, elle a occupé des fonctions très diverses au sein de l'entreprise, de la comptabilité au marketing, de la gestion des stocks aux ressources humaines. Pendant cette période d'initiation elle a souvent accompagné son père en

voyages d'affaires. Elle souligne à quel point ces expériences sont décisives quand on est candidat à la succession d'une affaire familiale.

Pour Sema Güral Sürmeli, membre du conseil d'administration des *Porcelaines Kütanya*, ainsi que pour ses sœurs, le plongeon dans la réalité de l'entreprise familiale a commencé par des allers retours dans l'autobus des employés. Actuellement Sema Güral est responsable du secteur porcelaine de la société familiale, tandis que sa sœur Hediye Güral Gür dirige le géant du tourisme thermal à Sapanca et leur plus jeune sœur l'unité de conditionnement. Passionnée de céramique et de porcelaine, Sema Güral Sürmeli a acquis une solide formation sur le sujet à l'université. Dans la mesure où sa fonction de dirigeante le lui permet, c'est à la conception des nouveaux motifs qu'elle consacre la plus grande partie de temps.

## **En voyage d'affaires à douze ans**

Mutlu Alkan, directrice générale adjointe de la firme *Makan Makine* a été plongée elle aussi très jeune dans le bain de l'entreprise familiale. Elle n'avait que 12 ans quand elle a accompagné son père à une foire internationale en Allemagne pendant des vacances scolaires. Bien qu'elle n'eût alors étudié l'anglais que pendant quelques mois au collège, son père la poussa alors à aller à la rencontre d'exposants pour savoir d'où ils venaient et quelles affaires ils traitaient. Ce souvenir reste « *la première expérience sérieuse* » de Mutlu Alkan avec la vie des affaires.

A son retour, elle a commencé à faire des allers-retours entre l'école et l'entreprise de son père. Si bien que lorsqu'elle l'a intégrée, elle avait en avait déjà une connaissance globale, de l'entretien des équipements jusqu'au nettoyage des bureaux. Actuellement outre ses fonctions à la direction elle est aussi responsable des services exportation et ressources humaines.

Gözde Sarar dirige la société *Sarar Kadın*. Pour elle l'aventure a commencé en jouant avec des échantillons de tissus. Elle a eu des responsabilités au sein de la branche « vêtements masculins » de la firme avant d'y prendre la direction de la branche « femmes ».

Tuğba Memiş, adjointe du directeur général de la société *Tat Bakliyat*, basée à Mersin, a débuté dans l'entreprise familiale au fax et à la photocopieuse. Elle y a ensuite creusé son chemin. Avant de devenir la responsable du secteur exportation de la société, elle aussi avait eu des expériences dans les différents secteurs de l'entreprise. Comme Leyla Alaton, elle estime que quand les entreprises se développent, qu'elles s'internationalisent et qu'elles s'associent avec des partenaires étrangers, il n'est plus possible d'appliquer les règles de succession traditionnelles.

Des fils et des filles de bien des dirigeants de grandes sociétés choisissent d'étudier la photographie, l'art ou l'architecture. « *Votre père possède une entreprise textile, mais vous avez une âme d'artiste. Pourquoi seriez-vous contraint de vous lancer vous aussi dans le textile ? Dorénavant de nombreuses familles n'obligent plus leurs enfants à marcher sur leurs traces* », remarque Leyla Alaton. Elle-même ne poussera pas les siens à travailler au sein de l'entreprise familiale, *Alarko*. « *Je préférerais d'ailleurs qu'ils ne le fassent pas* » ajoute-t-elle. Elle estime qu'ils se sentiront plus libres et plus heureux s'ils trouvent leur propre chemin eux mêmes.

Nuşin Oral est présidente du *Shopping Centers and Retailers Association* (AMPD). Elle est aussi membre du conseil d'administration de l'entreprise familiale, *YKM* Elle estime pour sa part que la troisième génération est souvent dans une position plus confortable que la seconde. En effet, lorsque la seconde génération entre dans l'entreprise, la première génération y tient toujours les manettes. La troisième génération a davantage de liberté d'action .

(....)

## Les femmes sont plus soucieuses des détails et plus disciplinées

Qu'est-ce que l'entrée des héritières au sein de l'entreprise familiale y modifie ? On peut relever en tous cas des caractéristiques communes à l'ensemble de ces femmes. La plupart d'entre elles occupent des postes à responsabilités dans les secteurs exportation et marketing. C'est-à-dire des fonctions qui leur permettent de développer l'entreprise sur l'extérieur et de secouer les habitudes.

Gülden Güral estime que les dirigeantes sont généralement plus soucieuses des détails et plus disciplinées que les hommes. Sa sœur Hediye Güral trouve qu'elles ont aussi plus de bon sens et qu'elles gèrent leur affaire avec davantage de prudence. Esin Keskinoglu évoque son expérience d'unique femme parmi les dirigeants de son entreprise : *« J'ai tendance à réagir plus posément face à n'importe quel type de situation. Je n'agis pas de façon impulsive, j'ai tendance à fonder mes actions sur la raison. Ma façon de diriger est davantage imprégnée de tolérance. »* Gözde Sarar pousse ce sens du détail jusqu'à essayer chaque nouvelle pièce créée dans son entreprise de confection *Sarar Kadın*. Selon Tuğba Memiş ce sont ces caractéristiques qui permettent aux femmes de se propulser au sommet de l'entreprise quand celle-ci est en plein processus de développement.

Sema Güral souligne la vie multidimensionnelle de ces femmes dirigeantes d'entreprises. Elle-même pourrait rédiger un livre de cuisine... Elle pourrait aussi créer ses propres porcelaines dans un atelier privé. *« Une femme qui dirige une entreprise est capable dans le même temps d'organiser le programme des enfants à la maison. Alors qu'un homme a la capacité d'oublier son foyer lorsqu'il est au travail, une femme doit penser aux deux en même temps. Même lorsqu'une femme a de lourdes responsabilités professionnelles, elle reste la responsable de la marche du foyer »*. C'est de là que viendrait, selon elle, leur capacité à planifier et à gérer autant de choses de même temps. *« Elles n'ont pas d'autre choix qu'être perfectionnistes et disciplinées. »*

## Des enfants pouponnés au sein de l'entreprise

Selma Güral a deux fils, l'un âgé de sept ans, l'autre d'un an et demi. Elle trouve qu'être mère de famille, permet d'ancrer davantage dans la réalité de la vie. Et même s'il est difficile de concilier responsabilités professionnelles et vie de famille, être sa propre dirigeante présente des avantages. Comme elle estime qu'un enfant ne doit pas être séparé de sa mère dans sa toute petite enfance, son bébé l'a accompagné, lorsqu'elle a repris son travail un mois après sa naissance. Esin Keskinoglu a fait aménager une chambre pour sa petite fille dans les bureaux de la firme. Le petit garçon de Hande Bermek la suit même en voyage d'affaires.

Mutlu Alkan elle aussi a emmené sa petite fille de quatre ans avec elle à des foires en Amérique du Sud. *« Lorsqu'elle nous a accompagnés en Argentine et au Pérou, elle s'amusait à épousseter les machines, à distribuer les brochures et à offrir des bonbons aux clients, même si elle en mangeait elle-même une partie. Elle est parfois dissipée à la maison, mais elle ne me dérange jamais quand je travaille »*.

[Article original](#)

---

### Sources

Source : Today's Zaman du 5 octobre 2008

- Traduction et adaptation pour Turquie Européenne : Anne Guezengar.