

## FEMMES, POUVOIR et bonne GOUVERNANCE : un modèle idéalisé ou à créer<sup>1</sup>?

Viviane de Beaufort , Professeur full, ESSEC Business School avec la participation de Lucy Summers

Que peut-on tirer comme enseignements de l'étude « Femmes et Pouvoir : tabou ou nouveau modèle de gouvernance? » Réalisée avec le soutien de BOYDEN dans le cadre de Women Be European Board Ready ?

Evolution de quelques paradigmes

1ère modification du paradigme, un pouvoir pour « faire » plutôt qu'un pouvoir exercé pour ses attributs.

2ème modification du paradigme : la recherche d'un pouvoir exercé collectivement, donc un CA rêve et pratiqué comme une équipe.

3ème modification du paradigme, un désintérêt pour les jeux et conflits de pouvoir et un sens aigu de l'intérêt général.

4ème modification du paradigme : le besoin de recourir aux compétences pour se rassurer, ce qui les amène à préparer à fonds les dossiers.

5ème modification du paradigme : le ressenti d'une responsabilité et une exigence d'éthique importante.

Une vision idéalisée du mandat d'administrateur et une conception exigeante de la « BONNE GOUVERNANCE » AU SEIN DES CA

Quel rôle pour l'Administrateur indépendant ?

-Connaitre le terrain/ le secteur
-----------------------------------

<sup>1</sup>Ce travail a été élaboré à partir de l'étude FEMMES & POUVOIR : Tabou ou nouveau modèle de Leadership- publié réalisée avec le soutien du cabinet BOYDEN pour le Women's Forum, octobre 2012- <https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/engagement-women/leadership-au-feminin>

-Participer aux comités spécialisés dont le comité d'Audit

-Apporter une expertise particulière

Avoir une capacité à appréhender les sujets complexes en les rendant compréhensibles et exécutables.

Contrôler et mesurer la mise en œuvre de la stratégie

.....Mais aussi

Piloter la stratégie de l'entreprise et le coaching de l'équipe de Direction

Intégrer les dimensions « vision » « avenir » « long terme ».

Participer à la construction de ce qui rend l'entreprise « préférée » aux yeux de tous fait partie de la mission de l'administrateur : Développement durable

Eclairer sur de nouveaux business Modèles ou Territoires

Challenger / défier le Business Modèle de la Société

### Les CA : un désir de Modernité

Il faut faire évoluer la gouvernance, son approche est trop financière, pas assez opérationnelle.

Manquent trop systématiquement à l'Agenda des CA : la Politique RH et les Aspects RH (incluant les plans de succession) ; des compétences techniques et technologiques.

Garantir la pérennité de l'entreprise et pas seulement les revenus des administrateurs!

Le sujet des rémunérations est important. Elles doivent être calées sur des critères de performances quantifiables plus durs et plus exigeants. Elles doivent être justifiées, c'est important pour la cohésion sociale.

Il faut évaluer les conseils plus souvent, avec des restitutions plus longues et sérieuses, afin d'en améliorer le fonctionnement. L'ampleur de la crise actuelle conduit à revenir aux valeurs essentielles : qualité du management, composition et fonctionnement du CA, « rôle accru du pilote dans l'avion ».

### A propos de Diversité

C'est mieux quand les administrateurs sont très différents. Ce sont la palette des compétences réunies et la des profils qui font la richesse d'un CA

L'enjeu est de faire évoluer les CA, qu'ils soient plus diversifiés que les profils de ses membres soient complémentaires, qu'ils soient plus féminins, plus internationaux, plus jeunes aussi.

Les entreprises françaises doivent pouvoir internationaliser et diversifier davantage leurs CA en intégrant des femmes au passé conséquent...

Il faut composer un CA avec des personnalités différentes pour faire un ensemble cohérent et qui fonctionne au mieux. C'est le résultat de cette juxtaposition de tempéraments et personnalités qui font un bon conseil.

Les femmes dans les CA apportent souvent un œil neuf car plus récentes dans le CA et donc plus indépendantes des décisions / actions passées et plus sincères / authentiques.

« Il est nécessaire d'apporter une certaine diversité au sein des CA, Les administrateurs indépendants apportent du sens, une vision plus large, plus d'objectivité, une expertise.

Les femmes sont très sensibles au respect de l'éthique et leur sens du travail en équipe facilite le fonctionnement d'un CA en « team ».

### Des qualités « féminines » qui au sein d'un CA peuvent changer la donne ? elles l'affirment ....

N.Balla Plus grande capacité d'écoute, capacité à analyser les sujets de façon plus complète et perspective à moyen terme

B.Dalibard Sens du concret, motivées par l'intérêt commun, osent poser des questions (RH notamment), mettent leur Ego dans leur poche

D.Elyaacoubi plus intuitives

D.Ernotte-Cunci plus collectives, utilisent moins les affirmations non vérifiées, plus volontaires, plus courageuses, plus libres de penser

S.Ouziel moins dans le réflexe politique Les femmes font des choses pour l'entreprise et non pas pour les apparences. Il y a chez elles un vrai souci de faire avancer les choses, elles sont moins dans la politique et dans leur positionnement personnel. Elles apportent plus d'objectivité et de sens pratique. Les femmes sont idéalistes...

Il y chez les femmes moins d'emballement par rapport à des modes, elles sont moins dogmatiques. Leur style de management est moins intellectuel.

A.Arcier Capacité de coopération et de compromis, meilleur capacité d'anticipation car à l'écoute et intuition, meilleur sens concret

A.Bricard Les femmes ont nécessairement plus d'écoute parce qu'elles ont d'abord appris dans leur culture féminine à « écouter » l'homme (le père, le mari, le fils), elles ont une plus grande capacité à se remettre en cause car elles ont un ego moins développé. Enfin, parce qu'elles sont d'abord animées par le souci de l'intérêt général avant celui de leur intérêt personnel, moins carriéristes, moins calculatrices, elles n'hésitent pas à dire la vérité même si celle-ci peut déranger.

Dans un CA, les jeux de pouvoir entre le dirigeant et ceux qui le supervisent sont complexes. L'indépendance d'esprit de l'administrateur, qualité essentielle requise dans tous les codes de gouvernance<sup>2</sup>, se heurte au désir de pouvoir du dirigeant.

Au sein des conseils, il a été vérifié que les Administratrices sont plus assidues, préparent les réunions, posent des questions, s'opposent éventuellement à ce qu'elles peuvent considérer comme non conforme à leurs convictions<sup>3</sup>, bref ont du courage et cherchent à influencer le dirigeant ou l'équipe pour améliorer le fonctionnement du conseil et améliorer la prise de décision.

Or, si les normes de bonne gouvernance sont censées encourager cette capacité à être indépendant, en pratique le libre - parler des membres des conseils est parfois inexistant. « Un certain conformisme prévaut dans les conseils. Etre la voix de l'innovation est plus ou moins bien perçu. Il faut responsabiliser les conseils et parvenir à créer une vraie dynamique au sein du conseil. De façon générale le monde des grandes entreprises incite plus au conformisme qu'au courage. La recherche d'une plus grande diversité doit correspondre à un souci d'une plus grande efficacité et non à un simple conformisme. « Les femmes sont souvent perçues comme plus pénibles mais plus compétentes au sein d'un CA ou d'une instance de Direction » S.Ouziel.

Dans cet exercice, les femmes nommées qui souhaitent tenir leur rôle comme nouvelles venues et portées par leur conception idéalisée d'un conseil peuvent parfois avoir un problème de posture, parce que leur comportement dérange l'ordre établi. Elles auront alors le choix d'entrer en résistance ou se conformer. Leur influence risque d'être remise en question malgré leurs compétences.

Les moteurs personnels des femmes semblent être adaptés au modèle d'entreprise souple et agile que requièrent les évolutions actuelles. Le moteur de pouvoir passe à la main au profit de celui de la responsabilité, tandis que la valeur de l'exemple relaie le discours. « Les femmes pratiquent un management de conviction plus que d'autorité », selon Anne-Marie Idrac<sup>4</sup>, particulièrement adapté à la donne actuelle.

---

<sup>2</sup> On citera par exemple la Recommandation sur les administrateurs indépendants de la Commission européenne, 2005/162/EC of 15 February 2005 (OJ L 52, 25.2.2005, p. 51-63).

<sup>3</sup>Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Scienceexpress, 30 septembre 2010.

<sup>4</sup> Note 11, p.212

## Quelques Références

Pouvoirs(e)s, les nouveaux équilibres femmes-hommes, Collectif dirigé par Sophie Bramly et Armelle Carminati Rabasse, Eyrolles, mai 2012.

LES STÉRÉOTYPES SUR LE GENRE, IMS-Entreprendre pour la Cité, mai 2012

Femmes d'Altitude, Sylvie Gilbert, Les Belles Lettre, mars 2012

Le Guide de l'Administrateur(E), ouvrage collectif, Viviane de Beaufort, Carole Lambert, WOB d'EPWN, mars 2012

Femmes dans les conseils d'administration en France, Quelques considérations sur leur intégration et leur visibilité, Research Center, ESSEC Working Paper 1202, Viviane de Beaufort et Marie Khayat, février 2012

The Gender balance in business leadership (L'équilibre hommes-femmes dans le processus décisionnel des sociétés), Document de travail des services de la Commission Européenne SEC 246 final. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf), 2011

Challenging board performance - European Corporate Governance Report, Heidrick & Struggles - 01101PBTSMI59, p.40, 2011

Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power, Maryse Dubouloy, Londres, décembre 2011

Masculine Norms': Why Working Women Find It Hard to Reach the Top, in Knowledge@Wharton, 3 aout 2011

Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, Brigitte Gresy et Philippe Dole, Inspection générale des Affaires sociales, juin 2011

Quelles pistes pour faire progresser la place des femmes dans l'économie?, Viviane de Beaufort en collaboration avec Rachel JAQUET, Women Be European Board Ready, avril 2011

Oser être la chef, chapitre 12 développez votre sens politique, Valérie Rocoplan avec la collaobration de Christie Vanbremeersch, Leduc.s éditions janvier 2011

Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes – 2010-2015, Communication de la Commission Européenne, 491 final, 2010

Women Matter, Etudes Mac Kinsey 2007, 2008, 2009, 2010, 2011

L'égalité entre les femmes et les hommes, Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 2010

Fourth Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2010, Tableau de bord rédigé par l'Association en 2010

Hommes, femmes: la construction de la différence, Françoise Héritier, éditions L Pommier, 2010

Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Scienceexpress, 30 septembre 2010

Gender Equality and Recession, Analysis Note Smith, EGGE, 2009

Adams et Ferreira, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, Journal of Financial Economics 94, 2009

Planning Tomorrow's Boardroom: Making room for Women, The International Organization Network, mars 2009

L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Institut Français des Administrateurs (IFA), EPWN- Paris, septembre 2009

01101PBTSMI59 Women Matter, McKinsey & Company, 2008

The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, étude du cabinet Catalyst, 2007

Managerial Diversity In The European Union - the social and economic stakes, Viviane de Beaufort, DR Ceressec-Academic partnership with Women's forum, 2007

«Femmes au pouvoir ; récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007

Grandir comme dirigeant, in Voyage au Cœur de la dirigeance, Louis Dugas, 2007

Female Leadership and Firm Profitability, Finnish Business and Policy Forum, EVA, 2007

A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory, The Journal of Men's Studies vol. 15, p. 130-146, R.F. Levant, K Richmond, mars 2007

Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles – Regards croisés hommes/femmes, IPSOS et Grandes Ecoles au Féminin (GEF), février 2007.

Femmes au pouvoir, femmes de pouvoir, Muriel Fitoussi, éditions Hugo & Compagnie, 2007

Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance, Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.

Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante, B.Bertin-Mouroit, C. Laval, Les Echos Etudes, automne 2006.

L'Ambition au Féminin - Parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF, février 2005

L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'entreprise, ORSE, 2004

Carrières au féminin et au masculin, J. Laufer et S. Pochic, in A. Karvar et L. Rouban (dir.), Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, Paris, La découverte, p. 147-168, 2004

Femmes et Carrières : la question du plafond de verre, Jacqueline Laufer, RFG, 2004

The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004

The Gendered society, M. Kimmel, New York, Oxford Press University, 2004

Female Leadership and firm profitability, Annu Kotiranta, Anne Kovalainen et Petri Rouvinen, 2003.

Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants, éditions Village mondial, Agnes Arcier, 2002

Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?, Molinier, Cliniques méditerranéennes 2002

Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, F. Pigeyre, in P. Bouffartigue (dir), A. Grelon, 2001

Real boys, W.Pollack, New York, Henry Holt and Company, 1999

Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Eugène Enriquez, Desclée de Brouwer, 1997.

EPWN Women@work: "Women on boards-Moving Beyond Tokenism", Women@work N°2.-"Mentoring-a powerful -Tool for Women", Women@Work N°7.-"Women on boards, moving mountains", Women@Work N°8.è"Réseaux, le nouveau fil d'Ariane", Women@Work N°11