

# Femmes et gouvernance d'entreprise : vers un nouveau modèle !

Par Viviane de Beaufort<sup>1</sup> et Lucy Summers<sup>2</sup>

## Résumé

La féminisation des conseils est un vecteur de changement et doit apporter aux organisations une valeur ajoutée, liée à la diversité de genre, donc une meilleure efficacité. Promouvoir les femmes à des postes de pouvoir, n'a cependant de sens que s'il est permis à celles-ci d'apporter, en termes de compétences et de comportements, une différence. Cela suppose de confronter le modèle masculin pour CONSTRUIRE un modèle de leadership mixte intégrant le quotient « féminin » (A.Arcier).

Une étude qualitative sur les femmes et leur relation au pouvoir, menée en France et à travers le monde, publiée en octobre 2012<sup>3</sup>, a permis de formuler quelques hypothèses quant à la construction d'un modèle de pouvoir mixte intégrant des « polarités » masculines et féminines au sein de l'entreprise et des organisations (Valérie Rocoplan). C'est à partir des données de cette étude, réalisée par l'auteur avec le soutien du cabinet Boyden, enrichies des nombreuses autres publications parues sur le sujet, mais aussi de l'expérience acquise dans le cadre du programme *Women Be European Board Ready*<sup>4</sup>, fondé à l'ESSEC, que cet article est construit.

Il réalise sciemment un focus sur le genre et la gouvernance pour interpeller le bon fonctionnement des conseils. Il a essentiellement pour objet de mettre en évidence le fait que les femmes souhaitant accéder à ces mandats ou ayant accédé à ces postes partagent une vision exigeante, voire idéalisée du fonctionnement des conseils participant ainsi à la construction d'un modèle de « gouvernance pérenne » exigeant et peut être plus adapté aux défis qu'un conseil affronte désormais dans notre monde en bouleversement. Les femmes sont « moteur » potentiel de changement.

## Mots clés

Dirigeance, dimension de genre, femmes et pouvoir, évolution de modèles de gouvernance, styles de leadership, pouvoir et responsabilités, femmes et conseils, administratrices, gouvernance pérenne.

---

<sup>1</sup> Professeure de droit européen à l'ESSEC, Dean du Droit ESSEC, fondatrice et directrice des programmes '*Women-ESSEC*' cf. mini-CV à la fin

<sup>2</sup> Etudiante et monitrice de recherche en droit et l'économie. Cf. mini-cv à la fin

<sup>3</sup> « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? », Viviane de Beaufort, 2012.  
<https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/engagement-women/leadership-au-feminin>

<sup>4</sup> '*Women Be European Board Ready-ESSEC*' est un programme « high level executive » créé pour accompagner les femmes dans leur accession aux conseils (CA, Directoire, Comex, Codir). *Pour de plus amples informations:*  
<http://executive-education.essec.fr/programmes/programmes/formation/women-be-european-board-ready.html>

## Abstract :

The feminization of Boards has the potential to be a vector of change, bringing “added value” to organisations through gender diversity, thus creating greater efficiency. Promoting women to positions of power only makes sense, however, if these women are allowed to bring, in terms of skills and behavior, a difference to the table. This involves confronting the masculine model, in order to BUILD a model of mixed leadership integrating the "feminine" quotient (A.Arcier).

A qualitative study on women and their relation to power, undertaken in France and abroad (published in October 2012), allowed the formulation of some hypotheses in order to construct a proposition of a mixed power model that would integrate both masculine and feminine "polarities" within enterprises and organisations (Valérie Rocoplan).

This article is the outcome of various influences: the data of this study (by the same author with the support of the firm *Boyden*) which was further enriched by the analysis of other publications on the subject, as well as the experience acquired within the framework of the program *Women Be European Board Ready* (created by ESSEC). The article deliberately focuses on the issues surrounding gender and governance in order to address the smooth and effective running of Boards. The study essentially aims to highlight the fact that women wishing to obtain these mandates, or those who have reached these posts, share a rigorous and idealised vision of the functioning of the Boards and demand a model based on "sustainable governance" that is better adapted to the challenges which Boards face in our corporate world of upheaval. These women are potential "engines" for change.

## Key words :

Leadership, gender dimension, women and power, evolution of models of governance, styles of leadership, power and responsibilities, women and boards, non-executive board members, corporate governance, sustainable governance.

# Femmes et gouvernance d'entreprise : vers un nouveau modèle !

## Introduction: diversité de genre et rapport au pouvoir - y a-t-il une question?

« *L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social... »*, (Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*<sup>5</sup>). Un lieu de conflits de pouvoirs, voire de conflits de personnes, parfois. Ceux-ci sont régulés, plus ou moins efficacement, par des normes dites de bonne gouvernance. Parmi les multiples questions qui se posent au titre de la gouvernance, dans la quête d'une plus grande efficacité des conseils, celle de l'enjeu que représente la féminisation des conseils est prégnante en tant que levier de changement potentiel. En effet, de plus en plus de femmes sont amenées à exercer le pouvoir au sein des entreprises, puisque nombreuses sont désormais, les interpellations sur la présence des femmes aux Conseils (CA mais aussi COMEX et CODIR). Ces interpellations trouvent leur source dans :

- **Des lois dites « de féminisation »** (exemples: Norvège, Espagne, France) lorsque l'Etat a choisi d'intervenir.
- **Des bonnes pratiques de gouvernance.** Exemples : le *Deutscher Corporate Governance Kodex* Section 4.1.5 de 2010 ou le *Finnish Corporate Governance Code 2008* –Recommandation.
- **Des considérations de 'Responsabilité sociale des entreprises'** : l'OCDE a ainsi élaboré des principes directeurs et, en matière d'emploi, intègre la perspective de la diversité du genre comme bonne pratique de gouvernance; le Global compact de l'ONU qui promeut la responsabilité sociétale des entreprises, intègre dans ses principes généraux, l'objectif d'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et professionnelle liée au genre.
- **Une pression de plus en plus forte** des classements, des fonds de pension éthiques, des medias.
- **Les efforts des Institutions européennes**, particulièrement après de nombreux rapports et états des lieux, une proposition de directive qui fixe un objectif de 40 % de femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse d'ici 2020.<sup>6</sup>

Cette mixité amorcée interpelle sur les modalités d'exercice du pouvoir au sein des conseils. Comment les femmes appréhendent elles leur position ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment, de faire passer d'autres valeurs, d'autres pratiques managériales créant alors un modèle mixte intégrant le quotient féminin<sup>7</sup>?

L'existence d'une dimension spécifique de genre est controversée. Certains et, parmi eux des femmes, refusent de prêter des qualités ou comportements spécifiques à la gent féminine: *“There is a question about whether women bring another perspective to the team. This prompts the question as to what extent they really bring diversity. Most of women would find it insulting to be approached for a board seat on the sole or primary basis of gender”*<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> « Comités Exécutifs – Voyage au coeur de la dirigeance », collectif paru chez Eyrolles, 2007, p.166

<sup>6</sup> «Présence des femmes dans les conseils des sociétés: la Commission propose un objectif de 40 %», Commission Européenne, Communiqué de Presse, 14/11/2012: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_fr.htm)

<sup>7</sup> « Le quotient féminin de l'entreprise : questions des dirigeants », A. Arcier, éditions Village mondial, 2002.

<sup>8</sup> «Challenging board performance - European Corporate Governance Report 2011», Heidrick & Struggles - 01101PBTSMI59, p. 40.

Cependant, la littérature RH dominante identifie chez la gent féminine, un style de leadership ou des qualités intuitives ou morales différentes<sup>9</sup> dont l'empathie, le sens de l'équipe, l'intelligence émotionnelle, le courage, une certaine prudence et/ou aversion au risque, le bon sens... Adoptant cette perspective, on posera comme postulat que l'intelligence collective du groupe ne peut être augmentée<sup>10</sup> que si les femmes accédant aux postes de pouvoir conservent ces qualités « spécifiques » supposées.

Or, il existe un risque de conformisme : de longue date, les travaux de Serge Moscovici établissent qu'un groupe minoritaire (en dessous d'une proportion d'1/3) adopte un réflexe conformiste ou d'assimilation au groupe majoritaire<sup>11</sup>. De plus, les stéréotypes par défaut qui poursuivent les femmes quant à l'exercice du leadership rend cette accession au pouvoir complexe : « *Le stéréotype qui associe les compétences liées à l'autorité et au leadership aux hommes rend difficile la projection des femmes sur les fonctions de direction et de pouvoir ; ainsi les femmes auront tendance à s'autocensurer, soit à se comporter en fonction de ces projections c'est à dire adopter des comportements masculins...* »<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> « Grandir comme dirigeant », L.Dugas, Voyage au Coeur de la dirigeance, Eyrolles, février 2007.

<sup>10</sup> « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups », Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Sciencepress, 20 septembre 2010.

<sup>11</sup> « Femmes au pouvoir, récits et confidences », Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 2007.

<sup>12</sup> « Les stéréotypes sur le genre », Claire Chevalier et Soraya Khadir, IMS-Entreprendre pour la Cité, 2012.

# 1 La montée des femmes dans les CA est encore insuffisante, confrontée à ces stéréotypes

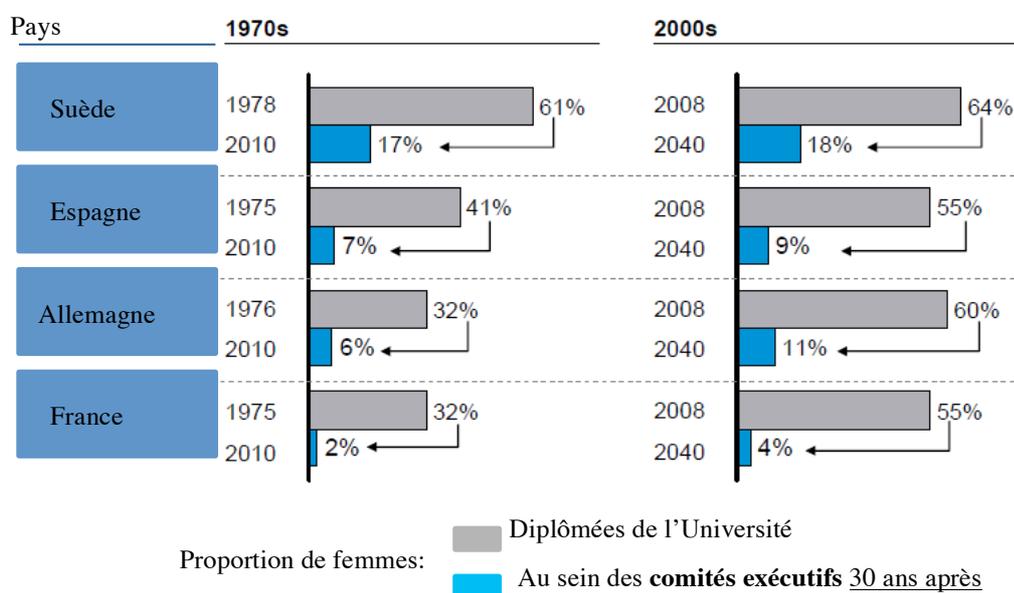
## 1.1 Quelques chiffres et faits

### 1.1.1 Un décalage entre la proportion des femmes diplômées et leur carrière 30 ans après

Le nombre des femmes diplômées de l'université a largement augmenté représentant plus de la moitié des diplômés ; pourtant, le nombre des femmes au sein des comités exécutifs en Europe dans les prochaines 30 ans n'augmentera pas du tout dans la même proportion révélant des « incidents de parcours ».

Graphique 1 : Trajectoires de femmes au sein des comités exécutifs 30 ans après leur diplôme

1970s, 2000s et une projection linéaire à 2050



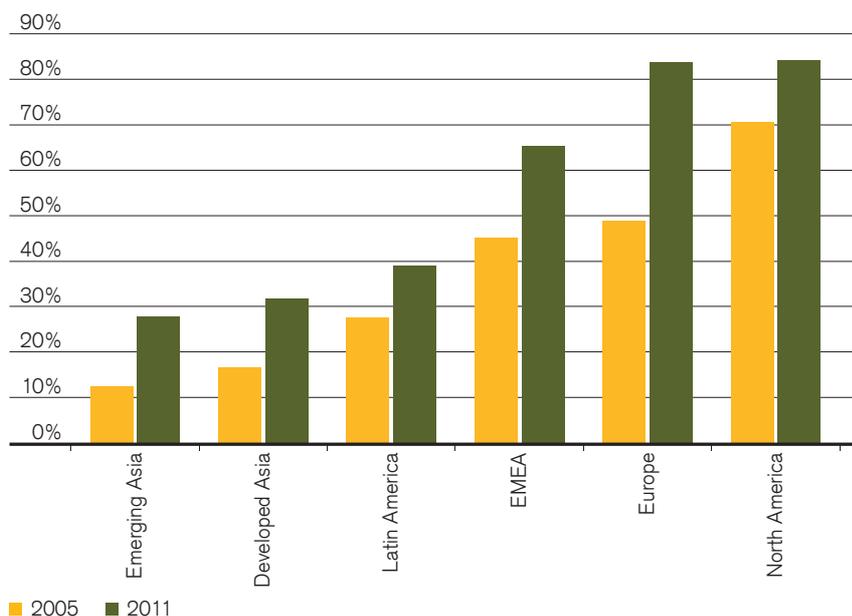
\*Femmes diplômées avec l'équivalent d'un grade Master (Types 5 et 6 dans la méthodologie ISCED), Equivalent français : niveau Bac+4.

Les statistiques des comités exécutifs -Base de données 2010.  
 Les extrapolations 2040 basées sur les tendances 1975-2008.

Source : McKinsey Women Matter 2010

### 1.1.2 Dans les pays émergents, il est encore rare d'avoir une femme dans un CA.

*Graphique 2: Proportion des entreprises avec au moins une femme dans un conseil d'administration (fin 2005 vs fin 2011) par région*



Source : Credit Suisse

## 1.2 Des facteurs de blocage

### 1.2.1 Les stéréotypes par défaut

Valérie Rocoplan, Executive Management Coach,<sup>13</sup> explique: « Le plafond de verre est le résultat de nombreuses causes entremêlées. [...] Parmi toutes ces causes, l'une des plus importantes et néanmoins la plus complexe à résoudre concerne les préjugés et les stéréotypes.

1. « Les femmes sont moins disponibles » (pour s'investir dans leur travail)
2. « Elles manquent de leadership »
3. « diriger est un métier d'homme ».

De fait, les travaux sur les stéréotypes identifient un manque à gagner concernant les compétences dites managériales des femmes. Une étude menée par IMS-Entreprendre pour la Cité, auprès de 908 managers hommes et femmes, corrobore l'existence de stéréotypes de genre: pour 44% des managers hommes et 51% des managers femmes interrogés, les hommes et les femmes auraient des compétences professionnelles différentes. Les hommes représenteraient l'autorité et le leadership, les femmes l'écoute et l'empathie. Ces stéréotypes constituent donc des freins pour les femmes dans une projection sur des postes de pouvoir. Ainsi, les femmes auraient un rapport au pouvoir plus compliqué, moins évident.

Des recherches récentes menées par *Zenger Folkman*<sup>14</sup> sur 7280 dirigeants révèlent qu'à tous les niveaux, les femmes sont plus appréciées sur 12 des 16 compétences qui constituent un leadership exceptionnel. Les

<sup>13</sup> « Les Stéréotypes », Elles réussissent (la newsletter de Valérie Rocoplan), Numéro 4, Juillet 2012. Valerie Rocoplan est dirigeante de Talents.

<sup>14</sup> « A Study in Leadership: *Women do it Better than Men* », Jack Zenger et Joe Folkman, Zenger Folkman, 2012, <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>

femmes dominant ainsi largement sur **-Initiative** et **-Privilégie les résultats** - qualités longtemps considérées comme des atouts masculins. Les hommes dominant les femmes de manière significative sur une seule compétence de management dans cette enquête - **la capacité à développer une perspective stratégique**. Selon Jack Zenger et Joseph Folkman<sup>15</sup> cela s'explique simplement par le fait que les hauts dirigeants ont des scores significativement plus élevés dans cette compétence, or ils sont nettement plus nombreux.

Tableau 1: Compétences requises des leaders

Compétences	Moyenne Hommes (%)	Moyenne Femmes (%)
Initiative	48	56
Pratiques de développement en soi	48	55
Intégrité et honnêteté	48	55
Privilégie les résultats	48	54
S'intéresse par le développement des autres	48	54
Inspire et motive les autres	49	54
Etablit des relations de qualité	49	54
Travail d'équipe	49	53
Fixe des objectifs ambitieux	49	53
A le moteur du changement	49	53
Capacité à Résoudre les problèmes et analyser les questions	50	52
Capacité de Communication externe	50	52
Relie le groupe à l'extérieur	50	51
Innove	50	51
A des compétences techniques	50	51
Développe une perspective stratégique	51	49

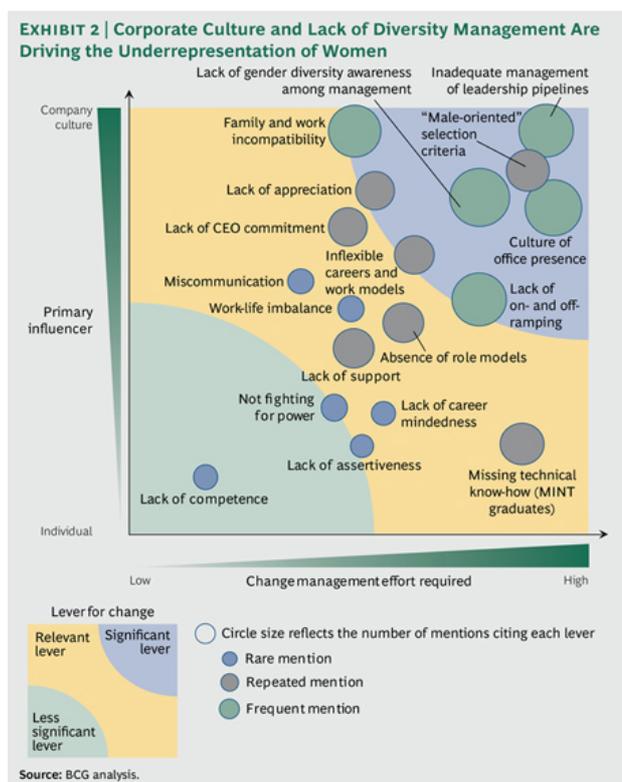
Source : Zenger Folkman Inc., 2011

### 1.2.2 Les barrières structurelles

Pourquoi les femmes sont si peu représentées dans les espaces de leadership ?

Le cabinet BCG<sup>16</sup> a relevé plusieurs facteurs qui constituent des barrières à la montée des femmes dans ces espaces de décision. Les obstacles les plus cités posés par la culture d'entreprise et le manque de gestion de la diversité qui sont le moteur de la sous-représentation des femmes sont les suivants:

- Gestion inadéquate des pipelines de leadership
- Le manque de sensibilisation à la diversité des sexes parmi les cadres
- Présentéisme
- Manque de on et off-rampe
- L'incompatibilité de la famille et le travail
- Critères de sélection «masculine»



<sup>15</sup> "Are Women Better Leaders than Men?", Jack Zenger and Joseph Folkman, HBR Blog Network, March 15, 2012 [http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a\\_study\\_in\\_leadership\\_women\\_do.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html)

<sup>16</sup> "Shattering the Glass Ceiling: An analytical approach to Advancing Women into Leadership Roles", Susanne Dyrchs et Rainer Strack, Boston Consulting Group (BCG), August 2012.

L'étude récente de *Egon Sehnder International* sur les solutions de la diversité de genre<sup>17</sup> a mis l'accent sur le besoin de repérer autrement les candidates femmes qui demeurent "sous le radar". Il y a plusieurs leviers à actionner: l'âge de repérage des hauts potentiels demeure posée, l'acceptation d'une évolution de carrière moins linéaire et par phases, l'évolution des types de compétences qui permettent d'accéder aux COMEX-CODIR et conseils – les femmes étant souvent sur les fonctions support (RH, communication, droit).

## 1.3 Des outils

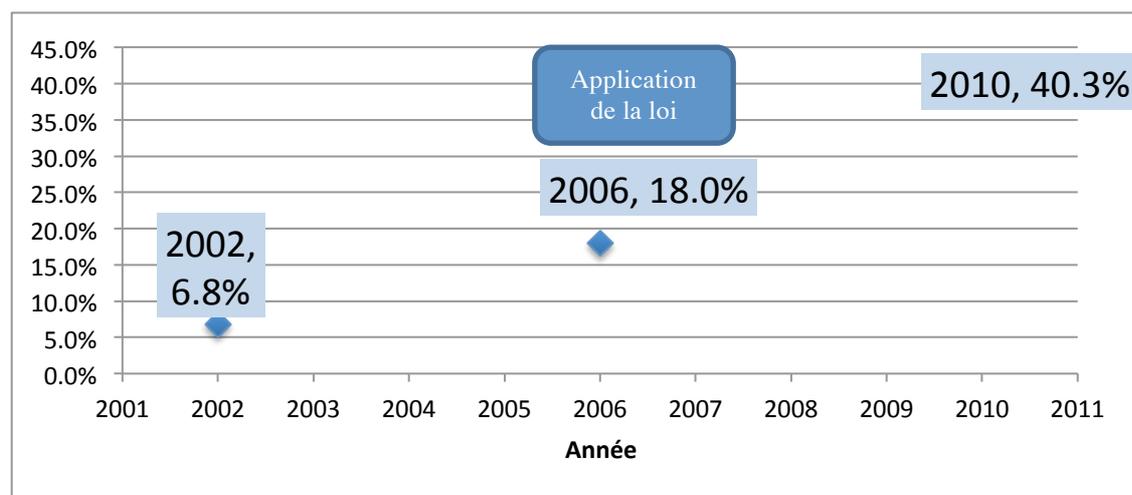
### 1.3.1 L'effet levier des quotas

Les chiffres parlent, l'instauration d'un quota de féminisation crée un levier d'entraînement légal important. L'analyse des politiques de quotas mises en œuvre tend à montrer l'efficacité de cet outil de contrainte légale.

#### 1.3.1.1 L'exemple de la Norvège

En 2004, la Norvège a introduit une loi des quotas avec 40% des femmes dans les *conseils d'administration*, avec les résultats suivants :

Graphique 3: Pourcentage des femmes dans les CA (Norvège)



Source : Natividad, 2010

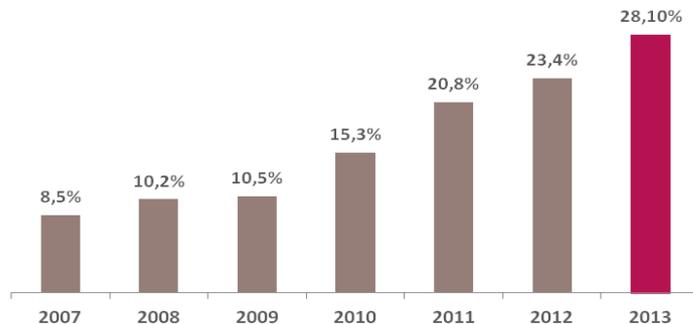
<sup>17</sup> "Board Diversity: From Problem to solutions", The FOCUS magazine, Egon Zehnder International, November 2012

### 1.3.1.2 La pertinence de l'exemple français

En 2011, la France a suivi le mouvement avec l'introduction de la loi Copé-Zimmermann<sup>18</sup> qui fixe un quota avec un objectif de 20% des femmes dans les *conseils d'administration* d'ici 2014, et à la fin, 40% d'ici 2017.

Graphique 4:

#### Evolution de la part de femmes dans les *conseils d'administration* (France)



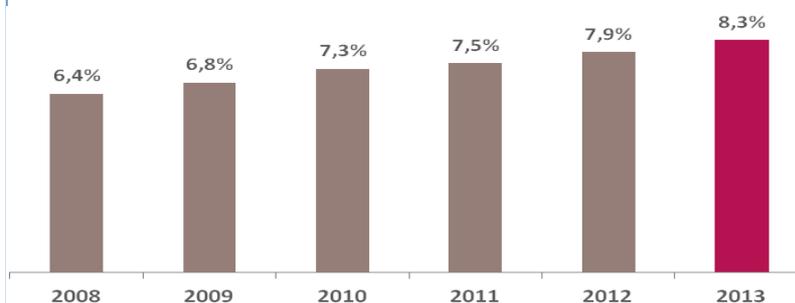
**3.3x** plus de femmes  
dans les Conseils  
d'Administration  
depuis 7 ans !

Source : Capitalcom, 2012 et 2013

Par comparaison avec la situation relevée au sein des COMEX-CODIR :

Graphique 5:

#### Evolution de la part de femmes dans les *Comités Exécutifs / Comités de Direction* (France)



Seulement **+1,9%**  
**point** au sein du  
Top Management  
depuis 5 ans !

Source : Capitalcom, 2012 et 2013

La féminisation des conseils reste un DEFI et requiert un effet d'accélération.

Ainsi, plusieurs pays ont ces dernières années mis en place des quotas : Danemark (2000), Norvège (2003), l'Irlande (2004), la Finlande (2004), l'Islande (2006), l'Espagne (2007), France (2011), Belgique (2011), Italie (2012).

<sup>18</sup> Loi sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration et de surveillance (Loi n 2011-103 du 27 janvier 2011).

En France, la loi fixe des quotas pour les entreprises qui « *emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros* », soit quelque 2000 entreprises. Elle prévoit que:

- Si, à la date de publication de la loi, l'un des deux sexes n'est pas représenté au sein du conseil d'administration, le prochain administrateur nommé doit être de ce sexe.
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, la proportion des membres du conseil d'administration de chaque sexe ne peut être inférieure à 20%
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, la proportion des membres du conseil d'administration de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%

Et deux sanctions :

- La nullité de toute nomination en violation de la loi (mais pas la nullité des délibérations auxquelles l'administrateur aura participé).
- La suspension de la rémunération des administrateurs jusqu'à ce que le conseil d'administration respecte le quota.

### 1.3.2 Des arguments contre les quotas

Le risque de remplacer une personne compétente par une qui l'est moins ! Argument entendu souvent ! Or, en utilisant les mêmes méthodes et les mêmes critères que pour le recrutement de personnes masculines, cet argument d'un risque de moindre compétences, donc de baisse de la valeur d'un CA paraît spécieux.

Les quotas sont également perçus comme susceptible de poser problème aux bénéficiaires : ces personnes stigmatisées, perçues comme en place, uniquement en raison du fait qu'ils ou elles ont une caractéristique qui leur a donné un privilège, en l'occurrence ici le genre féminin.

Enfin, les quotas sont parfois présentés comme des objectifs impossibles à atteindre en regard du faible nombre de personnes possédant les caractéristiques et les compétences demandées.<sup>19</sup>

Même si le débat reste houleux en Europe, après la proposition de V. Redding, de plus en plus d'individus: grands dirigeants tels Serge Weinberg finissent par considérer le quota comme un « mal nécessaire ».

#### QUESTION 1 : LES QUOTAS SONT ILS INDISPENSABLES ? (effet d'entraînement légal requis ou de bonnes pratiques suffisent)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>5</b>

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012.

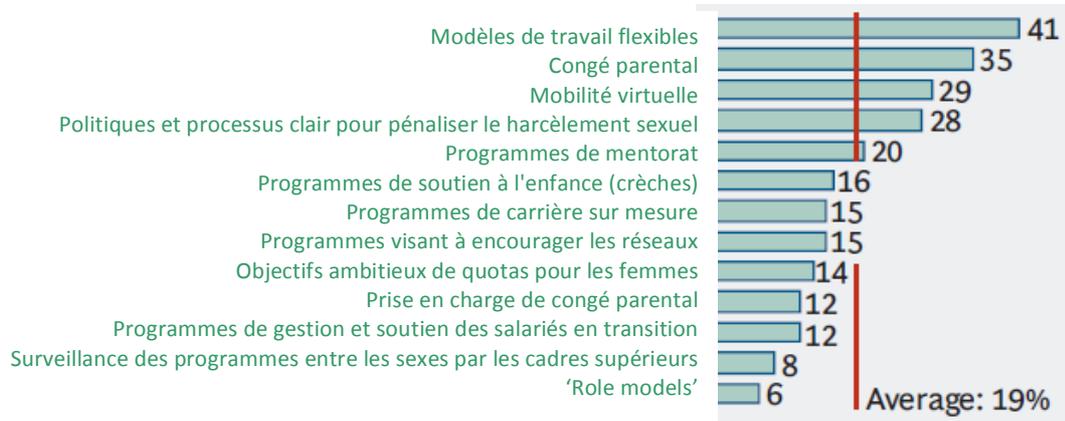
<sup>19</sup> « Les quotas », Pete Stone, Annie Cornet et Christophe Cusumano, L'encyclopédie des diversités, Chapitre 28, 2012.

### 1.3.3 D'autres outils de promotion de la diversité

Parmi les différents outils référencés notamment par une étude de BCG<sup>20</sup> :

Graphique 6:

Pourcentage des entreprises qui ont mis en œuvre des mesures pour promouvoir la diversité du genre



Source : BCG Perspectives, *Hard-Wiring Diversity into Your Business*

Il apparaît que les Etats de l'Union européenne ont adopté des mesures diversifiées :

Graphique 7: Mesures en faveur de la mixité, par Etat européen

Mesure pour promouvoir la diversité de genre		% des entreprises avec outil	Classement de la mesure de la diversité en fréquence d'adoption							
1	Modèles de travail flexibles	41%	1	1	2	1	1	3	1	
2	Congé parental	35%	2	4	1	3	2	1	2	
3	Mobilité du travail	29%	3	1	4	4	4	2	4	
4	Politiques et processus clairs pour pénaliser le harcèlement sexuel	28%	4	3			3		3	
5	Programmes de mentorat	20%	5		5			4		

Source : BCG Perspectives, *Hard-Wiring Diversity into Your Business*

### 1.3.4 La Transparence comme outil d'évolution

Les sociétés cotées sont désormais tenues d'inclure dans leurs documents annuels une déclaration sur le gouvernement d'entreprise dans leur rapport de gestion. Y ajouter une rubrique MIXITE ajouterait à la transparence sur le sujet et permettrait un effet de comparaison (benchmark). Il conviendrait que les informations intègrent :

- Des statistiques détaillées es/ mixité
- Des objectifs à court et moyen terme pour mesurer les progrès
- Des outils à mettre en place, tels des tableaux de bords<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> "Hard-Wiring Diversity into Your Business", Jean-Michel Caye, Caroline Teichmann, Rainer Strack, Pieter Haen, Stephanie Bird, and Gerold Frick, BCG Perspectives, 2011.

Elles peuvent rencontrer des problèmes de posture dans un modèle dominant masculin. Mentoring, formations ciblées avec un accompagnement sur les comportements, tel que le propose le premier programme dédié aux femmes sur ce thème, inspiré du modèle canadien : «*Women Be European Board Ready* » intégrant une double approche « compétences & comportements »<sup>22</sup>.

## 2 La recherche d'un pouvoir pour « faire » plutôt que le pouvoir pour ses attributs

Les travaux sur la dirigeance identifient que les normes masculines ont tendance à conduire à une quête du pouvoir pour le pouvoir - le pouvoir pour "être", par opposition à un modèle « féminin » du pouvoir "pour faire" ou "de faire", pouvoir exercé dans l'intérêt commun, en général de manière plus collective, avec un sens développé de la responsabilité personnelle vis-à-vis des autres. Dans « Et si les Femmes réinventaient le travail<sup>23</sup> », Cristina Lunghi affirme qu'il ne faut pas croire que les femmes n'apprécient pas le pouvoir, mais elles l'aiment pour réaliser, pas pour ses signes extérieurs ou pour le posséder.

*« Il me semble que les femmes qui ont un pouvoir ont le souci d'en faire quelque chose... Quand on accepte des fonctions c'est d'abord plus pour faire quelque chose que pour être quelque chose... Les femmes s'investissent différemment ; elles se donnent plus de mal, elles y mettent un affect », Arlette Chabot<sup>24</sup>.*

*« Je n'ai jamais recherché le pouvoir pour le pouvoir ... Moi je crois en une autre forme de pouvoir : celui de faire quelque chose pour soi et les autres... », Laurence Parisot<sup>25</sup>.*

*« Moins langue de bois, plus préoccupées par le pouvoir de faire », S.Paix<sup>26</sup>.*

*« POUVOIR : cette notion est très différente entre les hommes et les femmes. Les attributs du pouvoir sont pour les hommes le statut, le pouvoir de signature, les prérogatives formelles. Les femmes privilégient quant à elles la liberté d'action, le pouvoir de décision et la capacité de faire », S. Ouziel<sup>27</sup>.*

---

<sup>21</sup> « Rapport annuel de la diversité » M. Landel, Sodexo, 2009.

<sup>22</sup> Note 4. Créé en mars 2011, il allie les enseignements sur les fondamentaux sur ce qu'est la Gouvernance d'entreprise moderne et pérenne et un accompagnement « GENDER » : coaching collectif, témoignages, soutien des réseaux, rencontres des cabinets Search executive et d'entreprises, recherches de mandat en collectif, bourse aux mandats entre Alumni, formation aux techniques des réseaux sociaux). <http://www.youtube.com/watch?v=JnE8zEEINO8>

<sup>23</sup> « Et si les Femmes réinventaient le travail », Cristina Lunghi (présidente d'Arborus), Editions L'Organisation, 2001, p.201

<sup>24</sup> Note 11

<sup>25</sup> Note 11

<sup>26</sup> Stéphanie Paix est la Présidente du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes (Groupe BPCE), et Administratrice de Natixis et du Crédit Foncier de France. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>27</sup> Sylvie Ouziel est le PDG d'Allianz, Managed Operations & Services SE (AMOS SE). Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

## 2.1 Une carrière fondée sur l'intérêt des missions

De fait, dans l'étude<sup>28</sup>, la très grande majorité des femmes interviewées déclare ne pas avoir construit de carrière et une ascension vers le pouvoir : plus qu'une stratégie élaborée c'est le hasard, des opportunités, et toujours des choix faits en lien avec l'intérêt de la mission et du poste.

« Pas de plan de carrière car c'est une 'entrave à la liberté' », D. Ernotte-Cunci<sup>29</sup>.

« J'ai laissé venir les choses tout au long de mon parcours. Je me suis laissée guider par mon instinct et mes envies, j'ai toujours veillé à m'amuser dans mes postes successifs », S. Paix<sup>30</sup>.

« L'entreprise... doit dans un pays comme le nôtre reprendre ses lettres de noblesse. J'avais envie de participer à ce travail de (re)construction », S. Lochmann<sup>31</sup>.

« J'ai le projet d'influencer le rôle de l'entreprise dans son environnement social et économique », N. Balla<sup>32</sup>.

« Quelque chose qui me tient à cœur ? Faire évoluer les business models, (contribuer à) réfléchir autrement », D. Elyaacoubi<sup>33</sup>.

« Faire bouger les lignes, faire progresser une conception dynamique et novatrice de l'intérêt général », A. Bricard<sup>34</sup>.

Autrement dit, il apparaît que les femmes vont rechercher des postes de pouvoir, des mandats aux conseils avec un désir fort de faire « avancer les choses ».

« La conquête est à la base une pulsion masculine. Les hommes ont développé un système de valeurs en phase avec leurs propres comportements, un modèle dont le socle est la conquête : avant d'exercer le pouvoir, il faut être en mesure de pouvoir le conquérir. Notre système qui glorifie encore le désir de conquête contraint donc les femmes à... combattre les hommes sur le registre de la conquête, ce qui est contre nature » Rafik Smati.<sup>35</sup>

### QUESTION 2 : LES FEMMES CONSTRUISENT- ELLES LEUR ASCENSION VERS LE POUVOIR ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>11</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>4</b>

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

<sup>28</sup> Note 3

<sup>29</sup> Delphine Ernotte-Cunci est la Directrice Générale Adjointe de *France Telecom-Orange*, Directrice Exécutive d'*Orange France*, Membre du Conseil d'Administration de *Suez Environnement*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>30</sup> Note 11

<sup>31</sup> Sabine Lochmann est la Directrice Générale des Affaires stratégiques & gouvernementales à *Johnson & Johnson Medical company*, Présidente d'*Avenir Femmes Sante*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>32</sup> Natalie Balla est le PDG de *La Redoute* (Groupe Redcats). Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>33</sup> Daa Elyaacoubi et le PDG de *Streamcore System France*. Administrateur d'*Ingenico France*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>34</sup> Agnès Bricard est la Présidente fondatrice du cabinet d'expertise comptable *Bricard, Lacroix & Associés*, Présidente du Conseil Supérieur de l'*Ordre des Experts-Comptables*, Vice-présidente du *Club Action de Femmes*, Présidente fondatrice de la *Fédération Femmes Administrateurs*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>35</sup> Interviewé dans le livre « Pouvoir(e)s », Armelle Carminati-Rabasse et Sophie Bramly, Eyrolles, 2012.

## 2.2 La recherche d'un pouvoir exercé collectivement

La conquête guerrière et l'exercice solitaire d'un pouvoir vertical ne semble pas convenir aux femmes qui aspirent à un mode de décision plus collectif.

« *Le pouvoir isole « c'est ce que je déteste...Je ne fonctionne bien qu'entourée* », S.Paix<sup>36</sup>.

« *Quand on est tout en haut, on est seules* », D.Reiniche<sup>37</sup>.

« *Il est important de prendre en compte toutes les dimensions du pouvoir, y compris les plus dramatique : comprendre que tous vos faits et gestes, toutes vos paroles font signe. Le pouvoir vous fait perdre une partie de votre liberté et recèle une grande exigence* », Francine Weber<sup>38</sup>.

« *Bien sûr le pouvoir isole mais moins les femmes que les hommes car elles sont moins prises au jeu du pouvoir* », I.de Kerviler<sup>39</sup>

« *Le pouvoir isole, car le regard des autres change. Une relation d'obéissance peut avoir tendance à prendre le pas. Apprendre à s'entourer est critique. Je pense que les femmes le font plus spontanément et ont moins tendance à s'isoler*», V. Rocoplan<sup>40</sup>.

« *Rien ne m'est plus étranger que le « phénomène de cour ». Au contraire je prends beaucoup d'avis auprès de sources très différentes, j'essaie de « capter », mon objectif étant toujours de fédérer* », A. Bricard<sup>41</sup>.

## 2.3 La crainte, la haine ou simplement le désintérêt des conflits pour le pouvoir

La majorité des interviewées évoque une certaine gêne face au conflit, le sentiment que celui-ci est inutile et qu'il est possible de procéder autrement, les femmes cherchent la médiation naturellement plutôt qu'un affrontement, sans cependant hésiter à montrer leur opposition et monter au créneau si l'on touche à leurs valeurs. Elles sont alors particulièrement courageuses et engagées.

« *Par rapport à un conflit de pouvoirs, j'essaie de comprendre les positions des uns et des autres, j'expose la mienne, j'essaie de sortir les deux par le haut dans l'intérêt de l'entreprise... Je n'entre pas en résistance* », N. Balla<sup>42</sup>.

« *Je me sens le droit et le devoir de toujours donner mon opinion* », Anonyme.

« *Je me suis déjà opposée à une décision et je note que le courage est plus important chez les femmes sur ce point avec la capacité de challenger et de confronter le point de vue de l'entreprise* », B. Dalibard<sup>43</sup>.

---

<sup>36</sup> Note 26

<sup>37</sup> Interviewée dans le livre « Femmes d'altitude », Sylvie Gilbert, Les Belles Feuilles, mars 2012

<sup>38</sup> Francine Weber est la Directrice générale de l'Institut de veille sanitaire, interviewée dans le livre « Oser être la chef », chapitre 12, Valérie Rocoplan avec la collaboration de Christie Vanbremeersch, Leduc.S éditions, janvier 2011.

<sup>39</sup> Isabelle de Kerviler est une Associée de *Cailliau Dedouit et Associés*, Expert agréé par la *Cour de Cassation* (en finance), Conseillère de Paris (1983-2001), Membre du *Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE)*, Vice-Présidente de la section " Activités économiques ". Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>40</sup> Valérie Rocoplan et la Fondatrice et dirigeante de *Talentis (Executive Coaching International)*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>41</sup> Note 34

<sup>42</sup> Note 32

« Les Femmes n'ont pas peur ; elles disent les choses clairement. Si une femme ne veut pas rentrer en conflit ouvert, sa résistance peut être de quitter le Conseil », Anonyme<sup>44</sup>.

« Je ne me dérobe pas au combat ...Il m'est arrivé d'exprimer fortement des désaccords, lorsque des décisions allaient à l'encontre de mes valeurs. Dans ces cas-là je ne pratique pas la politique de la chaise vide ou de la porte qui claque, mais j'essaie sans cesse d'argumenter, de convaincre, de trouver des alliances », A.Bricard<sup>45</sup>.

« Les femmes sont prêtes à « monter au créneau » lors d'un désaccord. Elles sont assez « va-t'en guerre », elles n'hésitent pas à exprimer un désaccord », S.Ouziel<sup>46</sup>.

« Le gout de leadership...la conscience...de ce dont elles sont capables leur vient progressivement...en même temps qu'elles sentent se consolider leurs compétences et leur confiance en elles », Sylvie Gisbert<sup>47</sup>.

« Le pouvoir n'isole que selon ...la façon dont vous l'exercez. Si vous êtes loin des collaborateurs, il isole et vous êtes hors-jeu. L'exercice du pouvoir est au contraire une formidable source d'énergie collective », N. Mesny<sup>48</sup>.

## 2.4 Un recours systématique aux compétences (pour se rassurer) et le ressenti d'une responsabilité spécifique à l'égard des femmes

### 2.4.1 L'importance de l'expertise

Chez toutes les interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir »<sup>49</sup>, la compétence est citée en priorité, les femmes éternelles « imposteurEs » justifient leurs poste, leur progression leur carrière par le travail et la compétence ;

« La Place du passé professionnel, de l'expertise est très important pour acquérir une légitimité qui ne dépend pas uniquement des Quotas. Les Femmes sont beaucoup jugées sur les acquis et « accomplissements » alors que les Hommes ont le privilège quelques fois d'être jugés sur leur potentiel. Elles n'ont pas le droit à l'erreur, il nous faut donc arriver bien préparée au conseil », B.Dalibard<sup>50</sup>.

« J'ai toujours été sélectionnée pour mes compétences », Anonyme<sup>51</sup>.

« Compétences et diplômes aident », D. Elyaacoubi<sup>52</sup>.

« Les femmes sont souvent plus pointues dans la connaissance de leurs dossiers...elles se doivent d'être totalement factuelles si elles veulent convaincre », D. Ernotte-Cunci<sup>53</sup>.

---

<sup>43</sup> Barbara Dalibard et la Directrice générale de *SNCF Voyages*. Membre des Conseils d'Administration de *Wolters Kluwer NV*, *Compagnie Générale des Établissements Michelin SCA*, *GlobeCast Holding SA*, et *Michelin SA*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>44</sup> Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

<sup>45</sup> Note 34

<sup>46</sup> Note 27

<sup>47</sup> Note 37

<sup>48</sup> Nathalie Mesny et la Directrice Générale d'*Oxybul Eveil & Jeux*. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>49</sup> Note 3

<sup>50</sup> Note 43

<sup>51</sup> Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

<sup>52</sup> Note 33

« Il est important qu'elles aient de l'expérience professionnelle, qu'elles soient légitimes », A-S Fauvet<sup>54</sup>.

« La Formation Académique ne suffit pas : il faut une légitimité, fonctionnelle, sectorielle, internationale, etc. Le passé professionnel est donc important même s'il désavantage souvent les Femmes par rapport aux Hommes, en quantité », C. Lewiner<sup>55</sup>.

« Une femme doit avoir une légitimité professionnelle forte, donc une carrière professionnelle, pour entrer dans un CA. Sinon elle est discréditée ! », P. Sourisse<sup>56</sup>.

« Le plus difficile pour moi, c'est d'avoir été un quota dans une liste paritaire. Quand on est un quota féminin, ça veut dire qu'on est illégitime et qu'on doit montrer deux fois plus que quiconque que l'on est légitime », S. Auconie<sup>57</sup>.

#### 2.4.2 La solidarité féminine ?

Nonobstant le fameux complexe de la reine des abeilles, qui perdure sans doute encore dans certains espaces où les femmes sont rares : « Une femme déjà dans un CA peut avoir une position ambiguë quant à l'arrivée d'autres femmes : d'une part elle peut se dire qu'elle sera « moins seule », même en même temps cela atténue sa différence et son originalité », M. Dubouloy. » Il apparaît que ... parmi les femmes ayant accédé aux postes de pouvoir, presque toutes se sentent désormais une responsabilité collective : quand elles le peuvent, elles agissent en faveur des femmes<sup>58</sup> » Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno.

« Les pionnières, de leurs propres aveux, ont longtemps joué solo. Etre la première permet de récupérer toutes les attentions et les lumières. Selon les témoignages recueillis, beaucoup ont savouré pleinement cet état de grâce jusqu'à ce qu'elles se lassent des réunions avec une table d'homologues uniquement masculins. Elles se sont donc tournées vers les plus jeunes, pour les aider à progresser dans leur carrière. En ce sens, il existe maintenant une vraie solidarité inter générationnelle au féminin », E. Gagliardi<sup>59</sup>.

« Il faut que toutes les femmes qui ont du pouvoir, de l'influence...assument cette responsabilité particulière : les femmes qui dirigent de très grandes entreprises que font elles pour que leur CA soit paritaire », Elizabeth Guigou<sup>60</sup>.

« Je me vois davantage comme une femme d'influence, une femme d'ouverture que comme une femme de pouvoir. En tout cas quelqu'un qui essaie de faire bouger les lignes, de bousculer les rigidités, de combattre les idées reçues », Véronique Morali<sup>61</sup>.

---

<sup>53</sup> Note 29

<sup>54</sup> Anne-Sophie Fauvet Mulliez est une administratrice chez Pimkie. Membre de la Fondation Décathlon, a été élue au Conseil de gérance de l'AFM. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>55</sup> Colette Lewiner est la Présidente de TDF, Conseiller « Energie » du président de Capgemini. Membre des conseils d'administration de Bouygues, Colas, Eurotunnel, Lafarge, Nexans et TGS-Nopec Geophysical Company. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>56</sup> Pascale Sourisse est la Senior Vice-Présidente, division Land and Joint systems chez Thales Group. Membre du Conseil d'Administration de Telecom ParisTech School, Vinci, Renault et DCNS. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>57</sup> Sophie Auconie et la Députée Européenne de la circonscription Massif central-Centre, Membre du Conseil national et du Comité directeur du Mouvement européen-France, Co-Fondatrice et Présidente de l'association « Femmes au Centre ». Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>58</sup> Note 11

<sup>59</sup> Emmanuelle Gagliardi est la Directrice associée de Connecting Women, Directrice du magazine L/ONTOP. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>60</sup> Note 11 (Interviewée dans le livre).

<sup>61</sup> Note 11 (Interviewée dans le livre).

« Y a-t-il connivence avec les autres femmes ? J'essaie de la construire mais ce n'est pas systématique et je ne veux pas donner le sentiment d'un ostracisme fondé sur le sexe ! », S.Lochmann<sup>62</sup>.

« Y a-t-il connivence ? Oui tout à fait. Je suis la 2<sup>e</sup> femme du Comité exécutif avec Christine Albanel et nous avons pris l'habitude de nous asseoir côte à côte. Quand je suis en agence, sur le terrain, une connivence naturelle se met en place avec les chefs d'agences femmes », D.Ernotte –Cunci<sup>63</sup>.

« Dans toutes mes actions je favorise le respect de la parité hommes/femmes », A. Bricard<sup>64</sup>.

### 3 Quelles modifications potentielles en matière de gouvernance

#### 3.1 Gouvernance pérenne pour les CA

##### 3.1.1 Exercice du pouvoir et sens des responsabilités

Il est frappant que toutes les femmes interrogées dans l'étude<sup>65</sup> déclarent partager un sens aigu des responsabilités. C'est un trait caractéristique et récurrent des réponses, quelque soit l'origine géographique des interviewées : *“an understanding of the business, alert, monitoring, control, and vigilance, in order to try to identify potential risks and make strategic choices to verify that the future of the group is more or less assured, to assure the coherence of everything.”*<sup>66</sup>

Ce sentiment de responsabilité se traduit, par exemple, par le devoir de participer au changement du système ou l'absolu respect des règles.

##### 3.1.2 Une Responsabilité particulière attachée au pouvoir

Le Pouvoir de faire crée une responsabilisation particulière, dans les interviews menés par l'étude « Femmes et Pouvoir »<sup>67</sup>, il ressort de manière prégnante un attachement à l'intérêt général et un courage de décision, notamment à l'égard de changements à mener.

« Des femmes témoignent avoir mis en péril leur propre poste pour accomplir ce qu'elles estimaient être leur devoir, préférant la justesse de l'action à la manipulation, qui leur promettait de s'assurer un avenir! En cela, les femmes de pouvoir se sentent totalement responsables de leurs actes, pour le meilleur et pour le pire », E. Gagliardi<sup>68</sup>.

« Pouvoir et courage sont liés. Pour exercer le pouvoir il faut beaucoup de courage managérial. Les décisions sont parfois difficiles à prendre », N. Balla<sup>69</sup>.

« J'écoute les arguments des membres de mon équipe, et je suis très attentive aux avis extérieurs que je sollicite, mais au moment de trancher j'assume ma responsabilité sans hésitation, ni crainte, ni remords », A. Bricard<sup>70</sup>.

---

<sup>62</sup> Note 31

<sup>63</sup> Note 29

<sup>64</sup> Note 34

<sup>65</sup> Note 3

<sup>66</sup> Note 37

<sup>67</sup> Note 3

<sup>68</sup> Note 59

<sup>69</sup> Note 32

<sup>70</sup> Note 34

« J'aime beaucoup le statut de l'Administrateur anglais. Avant de rejoindre un Conseil, selon le droit anglais, il faut signer un papier qui dit que vous engagez votre responsabilité personnelle dans ce rôle de Non-Executive Director », Anonyme<sup>71</sup>.

« Le courage est le déterminant de la fonction de Dirigeant. C'est d'abord le courage qui importe, c'est la valeur première, une valeur qui fait qu'on est respecté. C'est ce qui donne envie de suivre ou non quelqu'un », S. Paix<sup>72</sup>.

« Les femmes ont plus conscience de leur responsabilité même si le courage n'est pas toujours récompensé », I. de Kerviller<sup>73</sup>.

« Mon rôle et ma mission sont animés par une forte conviction : rien n'est plus passionnant, mais aussi plus difficile, que de débusquer les habitudes stériles pour les remplacer par de nouveaux comportements créateurs de valeur et/ou de mieux-être », A. Bricard<sup>74</sup>.

### 3.1.3 Le respect des règles et de l'éthique

Il est patent que les femmes ont un attachement important à la norme. Dans tous les interviews de l'étude « Femmes et Pouvoir »<sup>75</sup>, les règles sont valorisées, le respect des règles mis en avant. Les règles, le cadre, sont de toute évidence identifiés comme un moyen de protection contre l'arbitraire, les abus de pouvoir en tous genres. Les principes de bonne gouvernance (publique ou privée) sont un rempart contre les déviances éthiques. Même les lois sur les quotas, parfois difficiles à accepter car on aurait voulu s'en passer sont clairement identifiées comme créatrices de légitimité.

Les femmes sont souvent très attachées au process, notamment parce qu'ils protègent contre l'arbitraire et une appropriation personnelle du pouvoir, pourtant c'est surtout l'exigence d'éthique et de sens moral qui est citée, éthique qui se conçoit sans normes précises à partir d'une perspective personnelle. D'une manière générale, les femmes interviewées plébiscitent le respect des règles, quelle que soit la nature de celle-ci comme une garantie de bonne gouvernance (voir analyse spécifique Rôle et fonctionnement des CA).

« Les règles permettent de structurer, de permettre les relations, et de mettre des limites. Les femmes ont le sentiment que les règles sont violées en permanence par une logique informelle de « pouvoir sur » et non de « pouvoir de ». Elles ont longtemps souffert de ça, et cela explique sûrement en partie pourquoi elles cherchent davantage à mettre plus de règles. Les règles permettent le formalisme et la transparence », M. Dubouloy<sup>76</sup>.

« La loi et l'éthique sont les deux freins au pouvoir qui s'imposent à moi. Une autre dimension va résider dans ce qui ressort pour moi de l'intérêt général et de l'équilibre entre les pouvoirs au sein du Conseil d'administration...Les règles au sein de l'organisation sont indispensables et nécessaires au bon fonctionnement, à la transparence, à la pérennité », S. Lochmann<sup>77</sup>.

« Il faut des règles indispensables dans toute vie en collectivité. On en a besoin pour déterminer les champs d'autonomie de chacun. Ainsi c'est une zone de liberté qui permet d'utiliser l'intelligence individuelle. Il est important de les définir, les communiquer. Elles doivent évoluer avec le temps, ne sont pas figées », N. Mesny<sup>78</sup>.

<sup>71</sup> Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

<sup>72</sup> Note 26

<sup>73</sup> Note 39

<sup>74</sup> Note 34

<sup>75</sup> Note 3

<sup>76</sup> Maryse Dubouloy est Professeur Associée – Département Management à l'ESSEC, et Consultante/Coach à Réseau Pluridis. Elle a aidé à la mise au point du questionnaire pour l'étude et accepté de répondre en tant qu'experte, et était également interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>77</sup> Note 31

<sup>78</sup> Note 48

« Les règles sont essentielles. Il est essentiel de prêter attention à leur appropriation et leur respect: il faut veiller à la pratique des règles. Je suis particulièrement attachée à des règles implicites comme l'honnêteté et la loyauté », A. Arcier<sup>79</sup>.

« La place des règles dans une organisation est essentielle. Sans règles précises, une organisation n'offre pas la lisibilité et la sécurité nécessaires aux individus pour adhérer et progresser vers des objectifs communs. Je suis très attachée aux règles relatives à l'équité, et à la justice et à la générosité dans le partage des résultats », A. Bricard<sup>80</sup>.

« Le principal enjeu du Chef d'entreprise (et de son équipe) est de mesurer ses décisions à l'aune d'une grille de lecture éthique », S. Paix<sup>81</sup>.

#### QUESTION 7 : LES FEMMES SONT ELLES PARTICULIEREMENT ATTACHEES AUX REGLES ET A L'ETHIQUE ?

(Sens de l'équité, moralité, sentiment de protection que les règles instaurent contre des injustices ou l'arbitraire)

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

#### 3.1.4 La Responsabilité de changer les choses

La plupart des femmes qui se sont exprimés dans l'étude « Femmes et Pouvoir »<sup>82</sup> soulignent le besoin de changer certains modes de fonctionnement des conseils d'administration (CA).

- **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 ».**

Je viens de rejoindre en parallèle le CA de Lagardère, mon projet derrière cet engagement est d'être utile, d'apporter ma pierre à l'édifice pour contribuer au changement. Les femmes ont de l'appétence pour les sujets sociétaux (RSE, développement durable, ONG, sociétés civiles, égalité Homme Femme,...), H. Molinari<sup>83</sup>.

<sup>79</sup> Agnes Arcier est la Présidente d'Adetef, Ministère de l'Economie et des Finances, Fondatrice de l'association de femmes hautes fonctionnaires "Administration Moderns". Interviewée dans l'étude « Femmes et pouvoirs ».

<sup>80</sup> Note 34

<sup>81</sup> Note 26

<sup>82</sup> Note 3

<sup>83</sup> Hélène Molinari et la Directrice Générale Déléguée du Medef. Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Groupe. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

**QUESTION 6 : DETENIR LE POUVOIR CREE T -IL UNE RESPONSABILITE PARTICULIERE, NOTAMMENT A L'EGARD DES CHANGEMENTS A MENER ? FAUT -IL DU COURAGE ?**

*(Pouvoir de faire, responsabilisation, attachement à l'intérêt général, courage de décider)*

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Source: "Femmes et Pouvoir", Viviane de Beaufort, octobre 2012.

### 3.2 Une vision idéalisée du mandat d'administrateur et une conception exigeante de la « BONNE GOUVERNANCE » au sein des Conseils d'Administration

Dans un CA, 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>84</sup>, se heurte au désir de pouvoir du dirigeant, or 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>85</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. Une très grande majorité des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir<sup>86</sup> » s'est exprimée sur les qualités requises d'un administrateur :

---

#### Un Administrateur a pour rôle:

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

---

<sup>84</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>85</sup> "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups", Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi and Malone, Scienceexpress, 30 septembre 2010.

<sup>86</sup> Note 3

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.

### 3.3 A propos de diversité

#### 3.3.1 Du besoin de diversité

La diversité est clairement perçue comme une valeur ajoutée selon les réponses des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir »<sup>87</sup>:

*« 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 Conseil d'Administration. » I. Seillier<sup>88</sup>.*

*« L'enjeu est de faire évoluer les Conseils d'Administration, qu'ils soient plus diversifiés que les profils de ses membres soient complémentaires, qu'ils soient plus féminins, plus internationaux, plus jeunes aussi. », H. Molinari<sup>89</sup>.*

*« Les entreprises françaises doivent pouvoir internationaliser et diversifier davantage leurs Conseils d'Administration en intégrant des femmes au passé conséquent... » S. Lochmann<sup>90</sup>.*

*« Il faut composer un Conseil d'Administration 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. » Anonyme<sup>91</sup>.*

#### 3.3.2 Des qualités « féminines » qui au sein d'un Conseil d'Administration peuvent changer la donne

Les femmes dans les Conseils d'Administration apportent souvent un œil neuf nommées plus récemment dans le Conseil et indépendantes à l'égard des décisions / actions passées.

##### QUESTION 5 : LES FEMMES ONT-ELLES DES QUALITES OU DES ATTITUDES PARTICULIERES ?

RÉPONSE	OUI	NON	PAS DE RÉPONSE
<b>TOTAL 49</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>FRANCE 26</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>MONDE 23</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Source : Etude « Femmes et Pouvoir », Viviane de Beaufort, octobre 2012

<sup>87</sup> Note 3

<sup>88</sup> Isabelle Seillier est la Présidente de JP Morgan France. Membre de EMEA Executive Committee et de EMEA IB inclusive Leadership Council (Diversity Council), Présidente et Membre des conseil d'administration d'Eurolplace Paris, de l'AFB, de Danone et de Club Méditerranée. Interviewée dans l'étude « Femmes et Pouvoir ».

<sup>89</sup> Note 83

<sup>90</sup> Note 31

<sup>91</sup> Administratrice de plusieurs grandes sociétés.

Les femmes évoquent volontiers des caractéristiques féminines qu'elles qualifient de qualités : la capacité d'écoute et d'empathie, l'intelligence émotionnelle, l'honnêteté intellectuelle (reconnaitre avoir eu tort). L'enjeu est donc de résister à la pression du modèle dominant pour conserver ses spécificités et les développer.

Une très grande majorité des interviewées de l'étude « Femmes et Pouvoir<sup>92</sup> » reconnaît des qualités « féminines » et en cite très volontiers, cependant qu'une minorité nie toute différence.

---

**N. Ball<sup>93</sup>** : *Plus grande capacité d'écoute, capacité à analyser les sujets de façon plus complète et perspective à moyen terme.*

**B. Dalibard<sup>94</sup>** : *Sens du concret, motivées par l'intérêt commun, osent poser des questions (RH notamment), mettent leur Ego dans leur poche.*

**D. Elyaacoubi<sup>95</sup>** : *Plus intuitives.*

**D. Ernotte-Cunci<sup>96</sup>** : *Plus collectives, utilisent moins les affirmations non vérifiées, plus volontaires, plus courageuses, plus libres de penser.*

**S. Ouziel<sup>97</sup>** : *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'emballage par rapport à des modes, elles sont moins dogmatiques. Leur style de management est moins intellectuel.*

**A. Arcier<sup>98</sup>** : *Capacité de coopération et de compromis, meilleure capacité d'anticipation car à l'écoute et intuition, meilleur sens concret.*

**A. Bricard<sup>99</sup>** : *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.*

---

*« 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 complémentaire. Les femmes sont très sensibles beaucoup au respect de l'éthique et leur sens du travail en équipe facilite le fonctionnement d'un CA en « team ». La diversité est le garant de nouvelles idées. Les Femmes chefs d'Entreprises (FCE), de par les responsabilités exercées au sein de leur propre entreprise, ont une valeur ajoutée, elles connaissent le fonctionnement d'un CA qu'elles président le leur, ont une connaissance des marchés, une connaissance de l'internationale et ou encore une connaissance technique. Elles sont par ailleurs habituées à construire, débattre d'une stratégie, elles n'hésitent pas à apporter leur vision », M-C Oghly<sup>100</sup>.*

---

<sup>92</sup> Note 3

<sup>93</sup> Note 33

<sup>94</sup> Note 43

<sup>95</sup> Note 33

<sup>96</sup> Note 29

<sup>97</sup> Note 27

<sup>98</sup> Note 79

<sup>99</sup> Note 34

<sup>100</sup> Marie-Christine Oghly, Présidente du MEDEF, Ile de France et de FCE

## Conclusion : La valeur ajoutée d'un modèle mixte de leadership

La normalisation de femmes en situation de pouvoir, l'évolution en cours dans nos sociétés avec l'incursion de la mixité, le développement de nouveaux modèles modifient la donne. Les moteurs personnels des femmes, les modes de pensée féminins semblent être finalement alors qu'ils étaient des handicaps plus adaptés à un modèle d'entreprise plus 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. Le mode de pensée est plus émotionnel, plus en phase avec un leadership humaniste intégrant rationalité et intuition, prise de risque mesurée. Le (la) dirigeant(e) idéal(e) doit désormais être capable de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) et féminines (relationnel, empathie, écoute, organisation, savoir...).

*« Les femmes pratiquent un management de conviction plus que d'autorité », selon Anne-Marie Idrac<sup>101</sup>, particulièrement adapté à la donne actuelle.*

*« Dans les entreprises les plus avancées, on s'approche du moment où réunir hommes et femmes dans un accompagnement commun ouvrira des trajectoires nouvelles et une autre création de valeur », Marie Boy<sup>102</sup>.*

*« Au lieu de contraindre les femmes à adopter des comportements masculins pour accéder au pouvoir, pourquoi ne pas encourager les hommes à développer des comportements plus féminins ? L'heure n'est pas au duel mais à la dualité » Rafik Smati<sup>103</sup>.*

*« To achieve good things you need people with different opinions, having different experiences, and minds but sharing the same goal – without diversity, you only reach incremental goods », Bengt Jarrehult<sup>104</sup>.*

Les modes de décisions deviennent plus transversaux, plus collectifs et les femmes semblent particulièrement à l'aise avec ces évolutions.

*« Une femme a parfois plus de capacité à s'entourer de collaborateurs qui vont pouvoir lui parler, lui dire réellement ce qui se passe ; les décisions au féminin sont parfois plus collégiales », D.Ernotte-Cunci<sup>105</sup>.*

*« Les hommes...ont parfois le sentiment que seuls les modèles autoritaires peuvent fonctionner en management. Ma philosophie est que je ne suis pas là pour engueuler les gens », D. Ernotte-Cunci<sup>106</sup>.*

*« Le pouvoir n'isole que « s'il est exercé avec autorité. Il est important de l'exercer avec une approche de « soft influence » : se confronter en permanence aux idées des autres, se mettre au même niveau que les autres. Il faut libérer la parole. Tout le monde est acteur du projet. Ainsi le pouvoir est plus fort, visible, efficace »... Il y a encore trop de conservatismes... Il y a une complémentarité évidente entre les hommes et les femmes pour avoir un changement plus profond, en douceur », H. Molinari<sup>107</sup>.*

---

<sup>101</sup> Note 35

<sup>102</sup> Note 35

<sup>103</sup> Note 37

<sup>104</sup> 'Directeur of Innovation' à SCA AB India (45000 salariés, 60 pays). Cette citation a été prise d'un poste LinkedIn.

<sup>105</sup> Note 29

<sup>106</sup> Note 29

<sup>107</sup> Note 83

« 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<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Note 27

## A propos des auteurs



**Viviane de Beaufort** est professeur (full) à l'ESSEC, en droit de l'Union Européenne, spécialiste des questions de gouvernance publique et de gouvernance d'entreprise, Co-Directrice *du Centre Européen de Droit et d'Economie* et du "Cursus Droit".

Membre de nombreux "Think Tanks" et expert auprès de l'Union Européenne.

C'est par engagement qu'elle a fondé les programmes WOMEN-ESSEC dont *Women Be European Board Ready*, et qu'elle poursuit des recherches sur mixité et gouvernance.

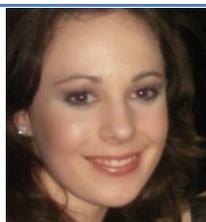
E-mail : [Beaufort@essec.fr](mailto:Beaufort@essec.fr)

Twitter : @vdbeaufort

Linked-in : <http://www.linkedin.com/pub/viviane-de-beaufort/8/720/aa>

Facebook : <http://www.facebook.com/viviane.debeaufort>

Blog : <https://sites.google.com/a/essec.edu/viviane-de-beaufort/>



**Lucy Summers** complète sa dernière année d'un double diplôme en droit et économie international à l'université de Queensland, en Australie. Elle a passé deux ans en France en échange à Sciences-Po (Paris) puis à l'ESSEC (Programme Grande Ecole).

Depuis juillet 2012, elle est engagée sur les sujets de gouvernance des entreprises et la question du genre, en tant que monitrice de recherche pour Viviane de Beaufort. Elle était une des collaboratrices sur l'étude « Femmes et Pouvoir » qui a fait l'objet d'une première communication au « *Women's Forum, 2012* »

Elle était également chargée de la commercialisation de la **session 3** du programme « *Women Be European Board Ready* » de l'ESSEC qui a eu lieu entre octobre 2012 - janvier 2013.

E-mail : [lucy.summers@essec.edu](mailto:lucy.summers@essec.edu)

[lucy.summers@uqconnect.edu.au](mailto:lucy.summers@uqconnect.edu.au)

## Quelques Références

“8ème BAROMÈTRE ANNUEL CAPITALCOM SUR LA MIXITÉ - D’une affaire de femmes à un enjeu de performance...”, Communiqué de presse, Capitalcom, Juin 2013.

[http://www.capitalcom.fr/Documents/CP\\_8ème%20BAROMETRE%20ANNUEL%20CAPITALCOM%20SUR%20LA%20MIXIT\\_2013.pdf](http://www.capitalcom.fr/Documents/CP_8ème%20BAROMETRE%20ANNUEL%20CAPITALCOM%20SUR%20LA%20MIXIT_2013.pdf)

“Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? ”, Viviane de Beaufort, ESSEC, 2012.

“Shattering the Glass Ceiling: An analytical approach to Advancing Women into Leadership Roles”, Susanne Dyrchs et Rainer Strack, Boston Consulting Group (BCG), August 2012.

“Board Diversity: From Problem to solutions”, The FOCUS magazine, Egon Zehnder International, November 2012.

“Hard-Wiring Diversity into Your Business”, Jean-Michel Caye, Caroline Teichmann, Rainer Strack, Pieter Haen, Stephanie Bird, and Gerold Frick, BCG Perspectives, 2011.

« Les Stéréotypes », Elles réussissent (la newsletter de Valérie Rocoplan), Numéro 4, Juillet 2012.

“Are Women Better Leaders than Men?”, Jack Zenger and Joseph Folkman, HBR Blog Network, 15/03/2012: [http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a\\_study\\_in\\_leadership\\_women\\_do.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/a_study_in_leadership_women_do.html)

“A Study in Leadership: *Women do it Better than Men*”, Jack Zenger et Joe Folkman, Zenger Folkman, 2012, <http://www.zfco.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.033012.pdf>

« Stéréotypes et plafond de verre », Blog ‘Jeunes Professionnelles’, écrit par « Charlotte », 17/12/2012, <http://jeunesprofessionnelles.com/2012/12/stereotypes-et-plafond-de-verre/>

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

“7ème BAROMÈTRE ANNUEL CAPITALCOM SUR LA MIXITÉ - De plus en plus d’entreprises s’engagent : la fixation d’objectifs chiffrés a doublé en 5 ans”, Communiqué de presse, Capitalcom, Mars 2012, <http://www.capitalcom.fr/Documents/Etude%20Femmes%202012.pdf>

“7ème BAROMÈTRE ANNUEL CAPITALCOM SUR LA MIXITÉ DANS LES CONSEILS D’ADMINISTRATION DU CAC 40 - Le lady boom s’essoufflerait-il déjà ?” Communiqué de presse, Capitalcom, Mai 2012, <http://www.capitalcom.fr/Documents/CP%20Femmes%20AG%202012.pdf>

« 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, 2011. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_fr.pdf)

« 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 août 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 collaboration de Christie Vanbremeersch, Leducs, 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 McKinsey and Company: 2007, 2008, 2009, 2010, 2012

“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

“Women in the boardroom and their impact on governance and performance”, Adams et Ferreira, , 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

« 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-Mourot, 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 », Agnes Arcier, éditions Village mondial, 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.

“Réseaux, le nouveau fil d’Ariane”, Women@Work N°11.

## Guide d'entretien pour l'étude « Femmes et Pouvoir »

L'auteur, Viviane de Beaufort, remercie sa collègue et amie Maryse Dubouloy, professeure à l'ESSEC, psychothérapeute et clinicienne pour la préparation de ce travail et la mise au point d'un certain nombre d'éléments de la grille d'analyse.

*Note d'emploi:*

*Pour faciliter l'exercice : Numérotation 1,2,3,4 concernant aux catégories :ADM/ Dirigeantes/Politiques/ Haute fonction publique .*

*Le questionnaire étant long, son administration peut être « à géométrie variable » selon degré de pertinence des questions eu égard au profil.*

### Vous

- Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière ?
- **Qu'est-ce qui vous pousse (qu'est-ce qui vous a poussé) à vouloir être administratrice** (devenir dirigeante, vous lancer en politique, embrasser une carrière dans la fonction publique) ?
- Est-ce que vous aviez (est-ce que vous avez) un projet particulier, quelque chose qui vous tenait (tient) à cœur?

### Les femmes dans un Conseil d'Administration

- Qu'est-ce qui favorise (facilite) l'arrivée d'une femme dans un Conseil d'Administration ? (1)
- Quel rôle joue la loi sur les quotas de femme dans les CA ?
- Place de leur passé professionnel / expertise / participation à un Comité de direction ?
- Y a-t-il des facteurs externes qui ont aidé (les quotas en politique) ?
- Y a-t-il des blocages ?
- En quoi vos compétences, vos expertises, votre parcours, vos diplômes ont-ils aidé ? (2,3,4)

### Le rôle d'une administratrice

- Quel est le rôle d'une administratrice ? (1)
- (faire détailler les différents rôles, relancer si certains sont « oubliés ». L'idée est d'obtenir une réponse générale, puis de favoriser le détail) nous cherchons à identifier dans quelle mesure, la vision, l'avenir, le long terme les concerne en priorité par rapport au rôle de contrôle)
- Lequel est le plus important pour vous ? pourquoi ?
- Lequel est celui où vous avez le plus de plaisir ?
- Le plus difficile ? pourquoi ?
- En général que privilégiez-vous l'action ou la réflexion ? qu'en est-il du rôle de l'administratrice par rapport à l'action et la réflexion?

### Votre Rôle, Votre Mission

- Comment concevez-vous votre rôle, votre mission ? (2)
- Qu'est ce qui est le plus difficile ? (3,4)
- Etes-vous confrontée à l'opposition court terme/ long terme et comment arbitrez-vous ?
- Considérez-vous que vous êtes garante de la pérennité de l'entreprise ?
- Pensez-vous contribuer au changement ?
- Y a-t-il des changements auxquels vous êtes plus attachée ?
- (l'objectif est de voir la place accordée à la RSE, la gouvernance pérenne, l'éthique, relancez sur cette thématique).

- **Est-ce dur de décider ?** Comment décider vous (seule, collectif, conseils) ?
- Qui représentez-vous si vous représentez quelqu'un ?
- Quelle est votre marge d'autonomie par rapport à ce mandat ?
- Vous alignez vous toujours avec certaines personnes ou groupes au sein du board ?
- Il s'agit d'interroger la capacité de jugement et décision autonome par rapport à l'autorité, la hiérarchie. (1,3,4)

### Qualités des femmes

- Pensez-vous que les femmes ont des qualités particulières?
- Généralement, elles répondent non mais quand elles parlent de la façon dont elles font ou disent les choses, elles précisent que les femmes sont volontiers plus ceci ou cela (communication, sensibilité à l'humain, rejet du conflit ouvert, négociation, courage, sens collectif)...  
Si oui, quelles sont-elles ?
- Est-ce que le fait d'être femme a une incidence sur votre rôle ou votre posture ?
- Avez-vous été amenée à prendre des décisions ou faire des choix du fait que vous êtes une femme (y inclus choix personnels/ carrière) ?

### Signification de termes

- Que signifie pour vous les termes suivants : pouvoir / autorité / politique / influence ? Pouvez-vous tenter dès les distinguer ou les rapprocher ?
- Réponses pas évidentes à cette question.
- Le pouvoir isole-t-il ?
- Quels liens entre pouvoir et responsabilités ?
- Quelles limites au pouvoir, des règles légales ou une éthique dans l'exercice du pouvoir ?

### Les femmes

- Quels sont les moyens dont dispose (plus particulièrement?) une femme pour faire influencer les positions des uns et des autres ? Donnez des exemples
- Quelle est la place de l'informel/formel ?
- Le Rôle des alliances ?
- Y a-t-il connivence avec les autres femmes ?
- Y a-t-il concurrence parfois ?
- Quelle relation au dirigeant (DG, PDG ? chef de Parti ?)
- Quelle est la place des règles dans une organisation ? (1) au sein du CA° ?
- Y en a-t-il auxquelles vous êtes particulièrement attachées ? Et lesquelles ?
- Est-ce que certaines règles ne sont pas respectées ? Lesquelles ?
- Pourquoi selon vous ?
- Comment réagissez-vous ?
- Que signifie pour vous un comportement éthique des entreprises ? (1, 2)
- Comment vous positionnez vous par rapport à un conflit de pouvoirs?
- Avez-vous le sentiment d'entrer parfois en résistance en vous opposant par ex à une décision, à d'autres membres du Conseil d'Administration (1), de la direction (2), du Parti (3), de votre hiérarchie (4) ?
- Pouvoir et courage, qu'est-ce que cela évoque ?
- Considérez-vous que le système actuel (sens large) a peu valorisé le courage (dilution des responsabilités) ?
- Etant en position de pouvoir (2,4) ou de décision (1,2,3),de recommandation (1,4), qu'aimeriez-vous changer dans le système ?

### Commentaires ?