

Surface approx. (cm²) : 1164
N° de page : 6-8

NEWS



LE POUVOIR ET LES FEMMES, UN TABOU JUSQU'OU ET JUSQU'A QUAND?

TRIBUNE DE VIVIANE DE BEAUFORT

QUELQUES VERBATIMS...

J'ai des réticences à utiliser l'autorité en dehors de l'autorité de la compétence.

Le pouvoir n'est pas quelque chose que l'on prend mais quelque chose que l'on a de par ses fonctions et ses compétences.

La question, c'est comment on l'exerce.

Il faut chercher à convaincre plus qu'imposer.

Il faut beaucoup de courage pour exercer le pouvoir. Il faut avoir le courage de ses opinions, même quand elles sont minoritaires.

Le pouvoir isole.

Certains refusent de prêter des comportements spécifiques aux femmes: "There is a question about whether women bring another perspective to the team. Further, most of these women would find it insulting to be approached for a board seat on the sole or primary basis of gender"⁽¹⁾. Pourtant, il est évident que la culture occidentale impose un modèle "masculin" qui prescrit un certain nombre de comportements, conditionne le rapport au pouvoir dans l'organisation et crée des stéréotypes par défaut concernant les femmes et le pouvoir.

Le pouvoir pour "être" ou le pouvoir "pour faire" ?

Le pouvoir est-il encore un tabou pour les femmes? C'est l'objet d'une recherche qualitative que je mène avec l'aide d'une clinicienne Maryse Dubouloy, également professeure à l'ESSEC, le cabinet Boyden et le réseau WIL. A partir d'entretiens menés auprès de femmes relevant de six types de population : administrateurEs, candidates à des postes, dirigeantes en poste en France et à l'international, femmes de la haute fonction publique et/ou en politique et quelques experts. Il s'agit d'identifier si la place des femmes est plus assumée au sein de l'entreprise ou du système et des lors, le rapport au pouvoir normalise. La suite en Octobre ..

(1) Challenging board performance — European Corporate Governance Report 2011 p 40, Heidrick & Struggles — 01101PBTSMI59



PROPOS RECUEILLIS PAR ANGÉLIQUE DE PLACE

Il faut oser, et faire abstraction de ses réticences personnelles !

PDG d'EnginSoft, société spécialisée dans la mécanique des fluides et l'optimisation des calculs, et Présidente nationale de l'Association des Femmes Chef d'Entreprise depuis 2004, Marie-Christine Oghly cumule les casquettes. Administratrice des ASSEDIC Hauts de Seine depuis 1998, elle est élue en 2008, présidente du MEDEF Ile-de-France et devient également Membre du Conseil Exécutif du MEDEF présidé par Laurence Parisot. Cette même année, elle est reconnue par ses pairs et devient Présidente de Micado Association pour le développement de la simulation numérique et du PLM. En octobre 2009, elle est nommée European Commissioner [ECEM] l'association Mondiale des Femmes Chef d'Entreprise, et en janvier 2010, Présidente de Solendi, deuxième collecteur national du 1% logement. Les mandats n'ont plus de secret pour elle.

Vous avez fait plusieurs mandats, pouvez-vous nous en parler ?

Lorsque j'ai débarqué dans mon premier conseil d'administration en 1989, j'avais 32 ans. C'était jeune pour l'époque ! J'étais la

petite nouvelle, et en plus, j'étais une femme. Je n'étais pas rassurée. Je me souviens avoir très mal dormi la veille ! Mais finalement, j'ai été très bien accueillie et on m'a tout de suite mise à l'aise. Au début, je n'osais pas prendre la parole et restais modeste, ce qui me permettait de bien passer. Et puis petit à petit, je me suis permise de poser des questions, de donner mon avis. A l'ASSEDIC, je me sentais déjà plus sûre de moi, j'avais déjà fait un mandat et avais ainsi acquis plus de maturité. En réalité, ce qui a été le grand saut pour moi, ce fut la présidence du MEDEF Ile-de-France. L'étendue des sujets est très vaste, on touche à tout et les responsabilités sont très lourdes. Et puis, il y a eu Solendi, une très grande structure, avec un grand nombre d'individus à gérer, et des budgets très importants. Je devais me faire élire et mener le conseil. Mais la grande différence est qu'ici j'ai des équipes, et ça, c'est un vrai soutien. Et puis, une fois lancée, ça va mieux. L'angoisse, c'est avant !

Comment s'y prépare-t-on ?

Quelque soit le conseil, quand on débarque, d'abord il faut écouter et appréhender pour apprendre. Ensuite, on se sent plus à l'aise. Une grosse part de l'apprentissage se fait au sein du conseil, pas avant. Bien sûr, la formation initiale compte. Une connaissance du marché, et de l'international est importante. Un MBA apporte ce genre de compétences techniques essentielles. Mais en dehors de cela, il existe une excellente formation : les mandats patronaux. En effet, lorsqu'on est chef d'entreprise, on a déjà une vision globale de l'entreprise. Une femme à la tête d'une PME connaît les enjeux. Celles qui pensent ne pas avoir les compétences techniques suffisantes

ne doivent pas hésiter à faire des formations et bien étudier l'entreprise vers laquelle elles se dirigent. En revanche, il faut apprendre ce que c'est d'être administrateur, et quelles en sont les responsabilités. Même si en France, il faut aller beaucoup plus loin qu'au Royaume-Uni par exemple, pour remettre en cause la responsabilité d'un Conseil, c'est important de savoir tout cela. Avec les quotas, l'idée de formation est apparue, mais c'est assez féminin de se préparer. Les hommes, on leur propose, et ils acceptent d'office, préparés ou non ! Mon premier mandat d'administratrice à la Caisse d'Allocation Familiale, j'y ai été propulsée. Je n'avais pas vraiment de formation. La première chose a surtout été de me renseigner sur le domaine, l'entreprise et le marché. Il faut travailler les dossiers pour se donner de l'assurance.

Faut-il se préparer psychologiquement ?

Sur le plan psychologique, et l'aspect personnel de cette expérience, il est important de travailler la prise de parole, et accepter de se mettre en avant. Il ne faut pas hésiter à faire des formations dans ce but, elles permettent de se mettre en valeur au sein de l'entreprise, et de se faire remarquer. Les hommes ne se préparent pas de la même manière, car en France, les réseaux des grandes écoles, dans lesquelles il y a encore peu de femmes, font la cooptation des administrateurs. Du coup elles ont besoin de se faire remarquer autrement. Il faut donc oser, et faire abstraction de ses réticences personnelles et éventuellement aller chercher l'opportunité. Comme pour un entretien d'embauche, le côté humain et la motivation comptent beaucoup !

NEWS

Il vaut mieux demander pardon, que demander la permission !

Armelle Carminati-Rabasse rejoint Accenture en 1986. Après avoir été Directrice Générale Grande Distribution Europe, elle est nommée en 2006 Human Capital & Diversity Managing Director au niveau mondial. Depuis 2005, elle siège au Comité Directeur d'Accenture France, en tant que Vice-Présidente "Engagement et Diversité", tout en dirigeant depuis neuf ans le programme Accent sur Elles et présidant la Fondation Accenture France. Elle a conservé ses activités de consulting, dirigeant la branche Conseil en Organisation et Gestion des Talents en France et Benelux. Elle préside également le Comité Diversité du MEDEF depuis 2010.

Vous siégez au Comité Directeur d'Accenture France, comment en êtes-vous arrivée là ?
Même si ce n'était pas un calcul au début, ma route a été jalonnée de sponsors. J'ai d'abord grandi en misant sur des mentors, ceux qui sont capables de vous conseiller et de vous faire des retours pas toujours agréables à entendre, pour vous faire grandir les yeux ouverts. Puis j'ai enfin croisé des sponsors, ceux qui vous font connaître et vous entraînent dans le sillage de leur succès. C'est pour moi un atout essentiel, qui demande du courage, des deux côtés. Le sponsor ne doit pas avoir peur d'agir pour vous, engageant ainsi sa propre réputation en vous mettant en lumière, et vous, vous ne devez pas avoir peur de prendre des paris en acceptant des opportunités auxquelles vous n'aviez même pas pensé être prête. Souvent la bienveillance est mal utilisée et les mentors s'embarquent dans un surcroît de gentillesse et de protection paternaliste qui n'aide pas les femmes. C'est d'abord un prof de maths en Terminale qui a été mon premier mentor et m'a poussée vers une école d'ingénieur, alors que j'ignorais tout de cette filière, et ensuite le schéma s'est reproduit. Avec le recul, je me suis rendue compte que c'était parce que j'étais, très jeune, réceptive aux propositions audacieuses et ouverte à l'inconnu. J'ai le souvenir d'un sponsor qui m'a forcée à prendre une mission dont je ne voulais pas à l'international, et ça a finalement été une des missions tremplin pour ma carrière. Le sponsorship n'est pas toujours tendre. Par ailleurs, le sponsor peut être indifféremment une femme ou un homme. Les femmes ont



besoin dans leur entourage d'autres femmes pour échanger en toute intimité, et c'est par exemple à cela que servent les réseaux, ils donnent accès aux clefs du succès des autres et nous évitent de capituler pour de mauvaises raisons. Au-delà de sa fonction de référent, un sponsor doit avoir plus d'expérience, donc statistiquement, c'est donc plus souvent un homme, ce n'est pas une préférence mais une statistique.

Comment se prépare-t-on aux fonctions d'administratrice ? Auriez-vous des conseils ?
D'abord sachez que chez Accenture, pour des raisons d'éthique eut égard à notre métier de conseil aux entreprises, nous ne nous autorisons à devenir membres de conseils d'administration que dans les organismes à but non lucratif. L'éthique, c'est fondamental dans tout poste à responsabilité et avant de briguer un siège en CA, les femmes devraient réfléchir à quoi cela les engage, non seulement en termes de contribution mais aussi de potentiels conflits d'intérêts. Ensuite, il s'agit de renforcer ses compétences et souvent, elles recourent à la formation: dans mes enquêtes mondiales *Accent sur Elles*, je constate chaque année que les femmes ont une moindre appétence pour des postes de haute voltige sans recours préalable à la formation alors que je vois les hommes briguer ces niveaux sans pudeur ni préambules. Au-delà de l'acqui-

sition des compétences, il faut surtout que les femmes se préoccupent également de la manière d'exercer en tant qu'administratrice, parce qu'il ne suffit pas de savoir pour influencer. La manière de relever les sujets est aussi importante que les éléments techniques qui supportent la remarque. J'encourage les formations qui apprennent le savoir mais aussi le savoir-être. Les hommes en place sont souvent inquiets de voir débarquer des femmes impitoyables et inflexibles et les cabinets de chasseurs de tête sont désormais vigilants. Pour être suivie, il faut donner envie. Un dirigeant, c'est quelqu'un qui sait faire bouger les lignes parce qu'il arrive à donner envie qu'on le suive. Il est important de faire des efforts de bienveillance pour être entendu et avancer en ayant envie d'une confrontation constructive car une idée mal proposée est une idée morte. Enfin, au-delà de la bienveillance, les femmes ont besoin de toupet : nous sommes toutes éduquées comme des filles convenables, qui ne prennent pas de place, attendent qu'on leur donne la parole et demandent la permission, alors que dans le monde des affaires, ce n'est pas ainsi que cela marche. Dans les CA aussi, comme dans les comités de direction, il faut prendre la parole avec cran et faire les bonnes batailles. L'intelligence c'est de savoir ce qu'il faut faire, l'adresse de savoir comment le faire, le talent de le faire... et d'être suivie !