

Chroniques d'experts

LEADERSHIP

Féminisation des conseils d'administration : une progression lente, mais efficace

par Viviane de Beaufort

Le 02/10/2014



Dans un certain nombre de pays, la présence des femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance est encouragée par des lois fixant des quotas, c'est le cas en Norvège et en France. Les règles de bonne gouvernance, des considérations liées à la Responsabilité Sociale des Entreprises (Global compact de l'ONU, code OCDE), la pression des fonds éthiques font également émerger cette problématique. Cependant, la montée des

femmes dans les espaces de pouvoir demeure très lente. La dernière étude de GMI Ratings de 2013, portant sur 6000 sociétés dans 45 pays, évalue le pourcentage de femmes au sein des conseils (CA et CS) à 11%, soit 1,7% de plus qu'en 2009. Or, tant que la présence de femmes aux conseils relèvera d'un phénomène minoritaire, les comportements d'évitement ou de sur-adaptation perdureront: «Il faut une proportion suffisante à la minorité, d'un tiers, pour qu'elle puisse s'exprimer et jouer un rôle», affirme une [étude de trois chercheurs de l'Université Western Ontario](#).

Pourquoi est-ce nécessaire de fixer des quotas?

- Parce que les stéréotypes par défaut perdurent: l'étude « [Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise](#) » publiée par IMS-Entreprendre pour la Cité en mai 2012 confirme que les hommes continuent à incarner le leadership tandis que les femmes sont censées être dans l'écoute et l'empathie. Pire : les femmes accédant à des postes de pouvoir sont considérées comme se masculinisant !

- Parce que le système s'auto-reproduit : le Boston Consulting Group 2012 fait état, à propos des freins à la présence de femmes au Top, d'une culture d'entreprise qui n'adresse pas les bons signaux quant à leurs ambitions, de critères de sélection discriminants, de la perpétuation de femmes aux fonctions support ou encore du manque de diversité du management qui conduit au syndrome du miroir, autrement dit : je me reconnais en toi, donc je privilégie ta nomination.

- Parce que les femmes demeurent sous le radar : le « [complexe de l'imposteur](#) » sévit. Largement établi par de nombreuses études et récemment rappelé par [McKinsey dans son Women Matter Report](#), ce phénomène les conduit à [surcompenser côté compétences plutôt que de se valoriser et se rendre plus visible](#) : «Trop de femmes continuent à s'auto-limiter et ne pas se donner les moyens de développer tout leur potentiel », affirme Warren Buffett.

Le quota crée un effet d'accélération

Les chiffres parlent : l'instauration d'un quota crée un levier. [Plusieurs études prouvent leur efficacité](#). Catalyst, dans son Rapport 2013, démontre que les pays européens ayant choisi de

fixer des quotas (à savoir le Danemark en 2000, la Norvège en 2003, l'Irlande et la Finlande en 2004, l'Islande en 2006, l'Espagne en 2007, la France et la Belgique en 2011, et enfin l'Italie en 2012) ont augmenté significativement la représentation des femmes aux boards. En Norvège, le référentiel de référence en la matière, la proportion des femmes dans les conseils est passée de 18 à 40.3% entre 2006 et 2010. La France, à son tour, constitue un modèle, d'autant que la détermination du gouvernement a permis que la loi Coppé-Zimmermann soit, à mi-parcours, renforcée et le dispositif étendu avec la loi du 4 août 2014 (on passe de 500 à 250 salariés avec pour les plus petites, un délai fixé au 1^{er} janvier 2020). L'objectif de 20% est atteint, il s'agit désormais d'atteindre 40% fin 2017. GMI Ratings place la France au 4^e rang dans le monde. De son côté, la Commission Européenne a tenté d'imposer un quota à échelle, mais à ce stade le projet de Directive n'obtient pas de consensus. La directive sur le reporting en matière non financière exige des éléments sur la diversité des conseils. Nous verrons ce que ce texte engendre comme effets.

Créer une dynamique sans quota

Loi ou pas, la proportion de femmes dans les conseils a atteint, fin 2013, une moyenne européenne de 17,8% à comparer à celle de 11.9% de 2010, soit une augmentation de 2,2 % par an. Certains Etats souhaitent démontrer que l'intervention légale n'est pas la clé : au Royaume-Uni, dix recommandations ont ainsi été élaborées pour améliorer la proportion de femmes au sein des conseils d'administration des entreprises du FTSE 100, avec un objectif de 25% en 2015. Lord Davies, saluant en 2012 un changement de culture volontaire, s'alarme en 2013 car l'accélération décroît, tandis que **deux chercheurs de la Cranfield School of Management** soulignent: "Nous ne sommes pas en faveur des quotas considérant que les dirigeants vont comprendre les bénéfices de la diversité de genre ; mais hélas ils demeurent trop nombreux à éviter la question ». En 2014, le score est de 20,7%, l'objectif de 25% pourrait être atteint. Le monde de la gouvernance a les yeux rivés sur le RU pour voir si une approche volontaire peut être suffisante pour donner aux femmes accès aux conseils et éviter une intervention de l'Union européenne.

Les arguments contre les quotas ne tiennent pas

On entend parfois dire qu'à force de vouloir féminiser les institutions, on court le risque de choisir une femme, parce qu'elle est une femme... Ou que les quotas sont impossibles à atteindre en regard du faible nombre de personnes (femmes) possédant les compétences

demandées! Or, ceux qui œuvrent en ces domaines, et notamment les cabinets de recrutement, savent qu’au contraire, la féminisation a entraîné une professionnalisation de la démarche. Il devient difficile de puiser dans le réseau de « copains » (les femmes n’y sont pas), donc nécessaire de faire un profil de compétences et de recruter les candidat(e)s. L’autre problème à dépasser est celui d’être perçue – ou de se percevoir comme “la femme QUOTA”. A chacune de dépasser ce complexe en démontrant ses capacités et en apportant un regard neuf sur le fonctionnement de l’entreprise, d’autant que les travaux en la matière démontrent que les candidates ont **une vision exigeante des conseils**. Le véritable enjeu n’est pas d’être un quota ou pas, mais d’avoir la capacité à prendre la parole et à savoir jouer de son influence pour peser.

Plus de chroniques de : **Viviane de Beaufort**

A découvrir : LEADERSHIP , LOI COPÉ-ZIMMERMANN



Viviane de Beaufort

Docteure en droit, co-directrice du cursus en droit et du Centre Européen de Droit et d’Economie de l’ESSEC [...]

[Voir tous les billets >](#)