

La féminisation, une source de renouveau pour les conseils d'administration

par **Viviane de Beaufort**

Le 11/12/2014

[Google+](#)[Facebook](#)[LinkedIn](#)[Twitter](#)[Email](#)



Les femmes siégeant au sein des conseils d'administration (CA) apportent souvent un œil neuf : plus « fraîches », donc plus indépendantes et plus affranchies des décisions passées, elles sont souvent plus authentiques. Elles sont également plus désireuses d'exercer le pouvoir de manière collective pour entreprendre des actions concrètes. Elles ont tendance à se désintéresser des jeux de pouvoir et des conflits. Elles cultivent un sens aigu de l'intérêt général, de la responsabilité et de l'éthique. Enfin, elles ont besoin de recourir aux compétences pour se rassurer, ce qui les amène à préparer à fonds les dossiers. C'est du moins ce qu'elles ont déclaré dans l'étude « **Femmes et Pouvoir : tabou ou nouveau modèle de gouvernance?** » publiée en 2012, dans le cadre du programme Women Be European Board Ready ESSEC.

Un désir de modernité et d'efficacité

Selon les femmes interrogées dans le cadre de cette recherche, il faut faire évoluer la gouvernance. Son approche est jugée trop financière, pas assez opérationnelle. Manquent trop systématiquement à l'agenda, d'après elles, la politique RH et notamment les plans de succession, mais aussi les compétences techniques et technologiques. « Les conseils sont là pour garantir la pérennité de l'entreprise et pas seulement les revenus des administrateurs », déclare l'une d'elles. L'évaluation des conseils doit être plus systématique, avec des restitutions afin d'améliorer leur fonctionnement. L'ampleur de la crise conduit à revenir aux valeurs essentielles : qualité du management, composition et fonctionnement efficient du CA qui doit jouer « un rôle accru de pilote dans l'avion », affirme une autre.

La valeur ajoutée de la diversité

Ce sont la palette des compétences réunies et la diversité des profils qui font la richesse d'un conseil. Il faut des **CA plus diversifiés**, que les profils de ses membres soient complémentaires, qu'ils soient plus féminins, plus internationaux, plus jeunes aussi. Composer un CA avec des personnalités différentes pour faire un ensemble cohérent où la juxtaposition de tempéraments et personnalités créent une **valeur ajoutée**, celle de la diversité.

Des qualités « féminines » qui peuvent changer la donne

Les femmes que nous avons interrogées l'affirment : « les femmes sont très sensibles au respect de l'éthique et leur sens du travail en équipe facilite le fonctionnement d'un CA. » Leur capacité d'écoute, leur capacité à analyser les sujets de façon plus complète et d'avoir une perspective à moyen terme, leur sens du concret, leur capacité de coopération et de compromis génère une meilleure capacité d'anticipation. Plus courageuses, plus libres de penser, il y a chez elles un vrai souci de faire avancer les choses, elles sont moins dans la politique. Elles apportent plus d'objectivité et de sens pratique, sont moins dogmatiques.

Ainsi, manifestement ces femmes sont idéalistes et ça n'est pas un défaut mais une force pour procéder à des changements nécessaires... Les femmes ont plus d'écoute parce qu'elles ont d'abord appris 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, elles n'hésitent pas à dire la vérité même si celle-ci peut déranger.

Femmes administratrices, un enjeu de changement

Dans un CA, les jeux de pouvoir entre le dirigeant et ceux qui le supervisent sont complexes. L'indépendance d'esprit de l'administrateur, qualité essentielle requise dans les codes de gouvernance, se heurte parfois au désir de pouvoir du dirigeant. Or, 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, bref ont du courage et cherchent à influencer l'équipe pour améliorer la prise de décision. Si les normes de bonne gouvernance sont censées encourager l'indépendance, le libre – parler des membres des conseils est parfois inexistant. Voix de l'innovation, les femmes sont alors perçues comme pénibles (mais plus compétentes) au sein d'un CA ou d'une instance de direction. De ce fait, les femmes nommées qui souhaitent tenir leur rôle, 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. Au final, les moteurs personnels des femmes semblent être adaptés au modèle d'entreprise souple et agile que requièrent les évolutions actuelles. Le moteur de pouvoir passe à la main au profit de celui de la responsabilité, tandis que la valeur de l'exemple relaie le discours.

Plus de chroniques de : [Viviane de Beaufort](#)

A découvrir : [LEADERSHIP](#) , [DIVERSITÉ](#) , [ÉTHIQUE](#) , [GOURVERNANCE](#) , [PARITÉ](#)